التخطيط

للعلاقات

العامة

دكتور/ حمدى محمد شعبان

عنوان الكتاب : التخطيط للعلاقات العامة

المؤلـــــف : دكتور / حمدى شـــــعبان

Hamdysha @ Hotmail . com

الطبعـــة : الأولى - ٢٠٠٥

رقم الإيداع : ٢٠٦٩٤/٢٠٠٤

المطبعـــة : شركة ناس للطباعة ٢٣ شارع رشدى - عابدين

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قالَ تزرعُونَ سبعَ سنينَ دأباً فما حصدتمْ فذروهُ فى سنبلهِ الإ قليلاً ممَّا تأكلونَ * ثـــمَّ يأتى من بعدِ ذلكَ سبعُ شدادُ يأكلْنَ ما قدَّمتمْ لهنَّ إلا قليلاً مما تحصنونَ * ثمَّ يأتىِ مـــن بعد ذِلكَ عـــامُ فيـــهِ يُغـــاثُ النـــاسُ وفيـــهِ يعصرونَ. ﴾

صدق الله العظيم

ســـــورة يوسف

الآية ٤٧ - ٤٩

محتوى
الكتاب

المحتوى

ص	الموضوع
٢	المقدمة
	الفصل الأول :
٦	المفاهيم الحديثة للإدارة
٩	أولاً : الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة
١٢	ثانياً : تعريف الإدارة
١٧	ثالثا : الإدارة العامة .
٢٢	رابعاً : الإدارة الإستراتيجية .
٣٠	مراجع الفصل الأول :
	الفصل الثانى :
٣٣	الأسس العلمية لعملية التخطيط
٣٤	أولاً : تعريف التخطيط .
٣٩	ثانياً : أهمية التخطيط .
٤٠	ثالثا : أنواع التخطيط .
٤١	رابعاً : مراحل عملية التخطيط .
٤٨	خامساً: الصعوبات التى تواجه عملية التخطيط فى المنظمات .
٤٩	سادساً: تنميط تنظيم العملية التخطيطية .
٥١	مراجع الفصل الثانى:

الفصـــــل الثالث :

التخطيط لوظيفة العلاقات العامة . ٥٣

أولا : طبيعة العلاقات العامة كوظيفة إدارية. ٥٤

ثانياً : مفهوم التخطيط فى مجال العلاقات العامة . ٥٦

ثالثا : مقومات التخطيط الجيد للعلاقات العامة . ٦٠

رابعاً : أنواع خطط العلاقات العامة . ٦٤

خامساً: مستويات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة . ٦٨

مراجع الفصل الثالث: ٨٩

المقدمة

مقدمة :

أثبتت التجارب الإنسانية المختلفة ، أن ممارسة أى نشاط بنجاح يتطلب (التخطيط) ، أى الإعداد الجيد له مسبقاً . وبطبيعة الحال فإن وظيفة العلاقات العامة كنشاط إدارى داخل أى منظمة تحتاج إلى التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة منها .

ولعلنا لسنا فى حاجة اليوم للحديث عن العقبات التى تحول دون تمسك بعض المنظمات بالتخطيط فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة – والتى كانت تتحدث عنها الكتابات السابقة فى مجال العلاقات العامة – لأن العصر الذى نعيشه لم يعد يقبل ذلك ، وهو عصر ثورتى التكنولوجيا والمعلومات . فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية مستمرة داخل المنظمة ، صارت وظيفة أساسية وحيوية تتحمل العلاقات العامة لم تعد عملية عشوائية أو هامشية ، وإنما هى عملية منظمة ، تعتمد على التخطيط الفعال لتحقيق أهداف المنظمة .

والملاحظ أن التخطيط أصبح أحد الخطوات الهامة فى العملية الإدارية فرغم إختلاف علماء الإدارة حول عدد الوظائف الإدارية ، إلا أن وظيفة التخطيط هى الوحيدة التى يتفق عليها معظم هؤلاء العلماء. فالتخطيط هو الوظيفة ذات الأهمية الأعظم بين وظائف الإدارة المختلفة ،

ويرجع ذلك إلى أن جميع الوظائف الأخرى تعتمد علـــى مـــا تنتهـــى إليـــه وظيفة التخطيط .

ويعظم من أهمية التخطيط فى العصـــر الحـــديث مـــا تتيحـــه الآن التقنيات التكنولوجية من تيسير وتسريع للمعلومات ، والتقدم الملحوظ فـــى وسائل الإحصاء ونظم المعلومات ، والتقدم المنهجى فى أساليب التخطـــيط ، وذلك مما يساعد القيادات العليا فى المنظمات المختلفة على حسن التنبـــؤ بتطورات المستقبل ، وقيادة المنظمة إلى مرفأ التقدم والنجاح .

والتخطيط عملية ذهنية وقدرات فكرية – كما سيتضح لنا من خـــلال هذه الدراسة – تعتمد على الخبرات العلمية والعملية معاً ، وتتعامـــل مـــع الحقائق بهدف الوفاء بالإحتياجات والوصول إلى الأهداف.

والواقع أن أى نشاط هادف للعلاقات العامة ، لايمكن أن يتحقـــق إلا بإعتماده على التخطيط الناجح لتحقيق فائدته القصوى . فلا بد مـــن رســـم خطة إذا ماكان الهدف هو الإستثمار الأمثل للعلاقات العامة ، ويشـــبه ذلـــك التصميم الهندسى قبل تشييد أى بنـــاء ، فـــالتخطيط نشـــاط إدارى يعتمـــد بالأسس على الإلمام العميق بالمؤسسة ، وظروفها المحيطـــة ، وبأهـــدافها وبالوسائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف .

إن التغيير السريع والمتلاحق فى النظم والقوانين الحاكمة لآليات المجتمع المعاصر جعل المنظمات فى حاجة ماسة للتخطيط مقدماً ، لمعرفة أين نحن الآن ؟ وأين سنكون بعد فترة معينة من الزمن ؟ كما أنها فى حاجة أيضاً لتوقع التغيرات التى سوف تحدث مستقبلاً من الناحية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتقنية والمعلوماتية التنظيمية والإدارية التى ستؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر وقبل أن تحدث بوقت كاف لتحصل على الفرصة المناسبة لإتخاذ القرار الفعال .

إن نظام التخطيط الجيد يعطى منظمات اليوم الإحساس بما يجرى حولها ، وتعمل كنظام تغذية مرتدة للمعلومات فى المنظمة لمساعدتها على التأقلم مع التغيرات الجارية .

والعلاقات العامة – كوظيفة إدارية ضمن الوظائف الإدارية المختلفة للمنظمة – تخضع لمتطلبات التخطيط ، وتمثل خطة العلاقات العامة جزءاً من الخطة الشاملة للمنظمة تتكامل مع بقية الخطط الجزئية للوظائف الإدارية الأخرى كالإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد .

ولفهم وإدراك الأسس العالمية الكاملة لإعداد خطة العلاقات العامة ، ينبغى أن نحيط أولاً بالمفهوم العلمى الصحيح للتخطيط كوظيفة إدارية .

وترتيباً على ماسبق نتناول هذا الكتاب فى الفصول التالية :

<ins>الفصل الأول</ins> : المفاهيم الحديثة فى الإدارة .

<ins>الفصل الثانى</ins> : الأسس العلمية لعملية التخطيط .

<ins>الفصل الثالث</ins> : تخطيط وظيفة العلاقات العامة .

الفصل الأول

الفصل الأول
المفاهيم الحديثة فى الإدارة

الهدف من هذا الفصل تقديم فكرة متكاملة عن مفهوم علم الإدارة والعملية الإدارية ، وآلياتها لكى تكون مدخلاً لدراسة وظيفة التخطيط بوصفها إحدى وظائف الإدارة ، وبالتالى التعرف بعمق على أساسيات التخطيط لأنشطة وظيفة العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة .

فالإدارة تشبه قلب الإنسان من حيث كونها هى العضلة التى تضخ الحركة ، وتدفع إلى الإنجاز والحركة فى داخل المجتمع الإنسانى بكافة تنظيماته . فمن المؤكد أن الإدارة هي المنظم الحقيقى لإيقاع الحياة فى المجتمع . فقد أصبحت الإدارة هى أعظم حقائق الحياة السياسية والأقتصادية والإجتماعية والثقافية والرياضية والعسكرية والأمنية ... إلخ

فكل تقدم ونمو فى المجتمع أساسه الإدارة ، والعكس صحيح لأن التخلف والفشل لو فتشنا عن أسبابه الحقيقة سنجده بالتأكيد هو تخلف نظم الإدارة وهكذا ينظر إلى الإدارة بإعتبارها عنصراً خلاقاً ، وأداة تقود الإنجاز وتُحقق الأهداف ، وتصل بالبشر إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات ، وكفاءة الخدمات ، وتحسين كل سُبل الحياة .

فما هو المقصود بكلمة " الإدارة ؟

- **الإدارة فى حياتنا** :

منذ بدء الخليقة عاش الإنسان فى سعى دائم ليتواءم مع البيئة الأرضية بغوائلها المختلفة ، وكان فى خلال سعيه هذا يبتدع من الأدوات والوسائل ما يمكنه من توفير أفضل إستفادة من معطيات البيئة لإشباع حاجاته المختلفة .

ولأن الإنسان كائن إجتماعى بطبعه ، تفاعل وأشترك مع بنى جنسه لمواجهة البيئة وتعظيم الإستفادة منها بجهود منظمة ومتطورة ، ورغم أننا نقبل إنجازات التعاون البشرى الآن كحقيقة واقعة ، إلا أنها فى الواقع أعقد وأبعد من ذلك بكثير ، لأن هذا التراث الإنسانى من الإنجازات فى العديد من المجالات قد أمكن التوصل إليه حينما أنتظم الناس فى جماعات وقبائل وقرى ومدن ثم دول ، وحينما تكونت المؤسسات أو المنظمات الصناعية والإنتاجية الكبرى عن طريق التفكير المنطقى والدراسة المتعمقة ، لقيادات واعية ، وعباقرة أفذاذ .

هذا التراث البشرى من الإنجازات يجب أن يُعلم ، وأن يُنقل من جيل إلى جيل ، مع تطويره أولاً بأول بما يوفر مزيداً من رفاهية الإنسان ، عن طريق الدراسة والإختراع أو بما نطلق عليه (الإدارة) ، فالإدارة كنشاط هى المسئولة عن خلق وتطوير التعاون البشرى المثمر، وهى بذلك المحرك الأساسى لأعظم إنجازات البشرية .

ولتبسيط مفهوم الإدارة فى حياتنا علينا أن نلاحظ حركة كل جماعة منظمة – مهما كان اسمها أو الهدف منها – فهى عبارة عن مجموعة من المهارات الفنية التى تتمكن من أن تحقق مايفوق تحقيقه إذا عمل كل فرد على حدى دون إرتباط أو إتصال ، إلا أن جملة هذه المهارات أو الجهود الفنية لم تتحقق عفواً أو محض الصدفة . فهؤلاء العاملون على أجهزة الحاسب الآلى لايمكن أن ينسقوا جهودهم بطريقة مباشرة مع الآخرين الذين يستفيدون أو يعتمدون على مخرجات هذه الحواسب ، كما لايمكن أن يتم التنسيق أو الربط تلقائياً بين مسئولى الإنتاج وميسئولى التسويق ... **وهكذا فإن التعاون والتنسيق بين هؤلاء جميعاً يجب أن يتحقق من خلال فريق آخر من المتخصصين .**

هذا الفريق هو المسئول عن جعل كل المنفذين أو العاملين فى المنظمة يعملون بكفاءة ... وغالباً ما يطلق على أعضاء هذا الفريق المنظمون ، أو الإداريون أو القياديون وغيرها من المسميات التى تُطلق على فريق الإدارة .

ويُطلق إصطلاح الإدارة على جميع المستويات فى المنظمات ، فإذا كان المدير العام يوجه نائبه ، فإن هذا الأخير سيوجه مرؤوسيه الذين يعملون معه .. ويتسلسل هذا الإشراف أو التوجيه حتى نصل إلى أدنى

المستويات الإشرافية كالملاحظين أو رؤساء العمل (المجموعات) وهم الذين يوجهون العمل فى المستويات الدنيا من التنظيم .

ويُشار فى هذا الصدد إلى أن كل فرد علـــى رأس مســـتوى إدارى معين يجب أن يمتلك من الصفات والكفاية الإدارية والتنظيمية مايمكنه مـــن تحقيق أفضل أداء والوصول إلى أهداف الجماعـــة أو المســـتوى الـــوظيفى المسئول عنه . ويجب أن يتوافر لديه رصيد من الخبرة والمعرفة الإداريـــة وإمكانات سرعة التأقلم مع مسئولياته وواجباته لكى يتمكن من حُســـن قيـــادة مجموعته .

أولاً : الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة :

لم يمر القرن الماضى (القرن العشـــرين) إلا وقـــد أرســـى ضـــمن إنجازاته الكثيرة مفهوم الإدارة على المستوى العالمى ، فقـــد كانـــت فكـــرة الإدارة فى الماضى محصورة فى ممارسات وخبـــرات عـــدد مـــن رجـــال الأعمال الموهوبين التى حققوها بالتجربة والخطـــأ والكثيـــر مـــن المعانـــاة والتضحيات ، أما اليوم فإن مفاهيم الإدارة تعنى كماً هائلاً من المفاهيم التـــى تم تأصيلها علمياً بالبحث والدراسة .

وتظهر أهمية النشاط الإدارى متى كانـــت هنـــاك جهـــود إنســـانية جماعية ترمى إلى تحقيق هدف أو مصلحة مشـــتركة تتحقـــق مـــن خـــلال الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة . وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديـــد

من المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجيــة التـــى تعــرض لهــا المجتمع الإنسانى ، مع تطور حجم المنظمات ، وتزايد الندرة فـــى المـــوارد المادية ، وتدنى أهمية الجهود الفردية فى مواجهة تفوق الجهـــود الجماعيـــة التى تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الهدف المنشود [1].

ويعتمد مفهوم الإدارة المُعاصر اساسه العلمى من خــلال مجموعــة مختلفة من العلوم، فقد إستفاد الفكر الإدارى من مفاهيم العلوم الطبيعية ونقل عنهـــا فكـــرة (النظـــام) SYSTEM، و (تحليـــل الـــنظم) -SYSTEM ANALYSIS ، كذلك إستفاد الفكر الإدارى من العلوم الإقتصـــادية ونقـــل عنها مفاهيم (الكفاءة الإنتاجية) ، كما نقل عن العلـــوم الســـلوكية المفـــاهيم المتصلة بالسلوك الإنسانى (السلوك ، والشخصية ، والإتجـــاه ، والعلاقـــات الإنسانية... إلخ) .

وهكذا يمكن تحديد الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة فى أنهـــا ظـــاهرة لها جانبان[2] :

١ – **جانب فطرى** : ويتكون من مجموعة القدرات والسمات القياديـــة التـــى تولد مع الفرد ، وتمنحه قوة التأثير فى الآخرين .

٢ – **جانب مكتسب** : ويتكون من ثلاثة ركائز رئيسية :

أ – **التعـــــــــــليم** : بمعنى تعلم أســـس ومبـــادئ ونظريات علم الإدارة .

ب- **الممارســـــــة** : بمعنى ممارسة العمل الإدارى وإكتساب الخبرة والمهــارات الإدارية المختلفة .

ج- **الموقــف الإدارى** : بمعنـــى الظـــروف المحيطـــة بالمنظمة التى تتحكم فـــى نمــط الإدارة .

ويترتب على ذلك أن للإدارة كنشاط إنسانى – عدداً من الخصـــائص المميزة نوجزها فيما يلي [٣] :

- تهدف الإدارة المعاصرة إلى تحقيق نتائج محـــددة بإســـتغلال مـــوارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة .
- تقوم الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية تتمثل فى : تحديد الأهـــداف ، والتخطيط ، والتنظيم ، وتنميـــة المـــوارد ، والتنســـيق ، والتوجيـــه ، والرقابة ، وتقييم الآداء .
- أن النشاط الإدارى لايهتم فقط بالمشاكل المعاصرة ، بـــل يمتـــد أفـــق العمل الإدارى إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأســـاس لإتخـــاذ القرارات وإختبار أساليب العمل أخذاً فى الإعتبار الخبرة السابقة .
- أن العمل الإدارى لاينفصل عن ظروف البيئة المحيطة ، بـــل إن تلـــك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة وعلى أسس إختيارهـــا لسُبل العمل ، وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة .
- إن هناك درجة كبيرة من الإعتماد المتبادل بين المنشآت ، ومن ثم فإن عمل الإدارة فى أى منشأة يتأثر بما تفعله الإدارة فى منشآت أخرى .

إن عرض هذه الحقائق العملية ، والسمات العلميـة لطبيعـة الإدارة ستمكننا من التوصل إلى تعريف ثابت للإدارة ، ومن جهة تمكننا مـن فهـم هذا النشاط ، فضلاً عن توفير سُبل الدراية بالأسس التى يجـب أن يرتكـز عليها كل مسئول فى العمل للوفاء بإلتزامـه وتحقيـق الأهـداف المنشـودة لمنظمته .

ثانياً : تعريف الإدارة :

أوضحت لنا الخصائص المميزة لـلإدارة – والسـابق عرضـها – الملامح الأساسية لمفهوم الإدارة والتى لاتخرج عن كونها عمليـة متكاملـة تشمل حياتنا اليومية فى جميع مجالاتها . وتنشأ الحاجة إلـى الإدارة بسـبب الندرة فى الموارد اللازمة لإشباع حاجات الأفراد ومطـالبهم . وأن نجـاح الإنسان فى التمتع بحياة رغدة يعتمد بالأساس على تنمية المهارات الإدارية.

إن الإدارة عملية شاملة وجامعة ولاسـيما فـى حيـاة أى مجتمـع بشرى، وبالتالى فهى لاترتبط بالمنظمـات أو المؤسسـات فحسـب ، فهـى مطلوبة للأسرة والنادى والمدرسة والجامعة.. وكل عمل يهدف إلى النجـاح. وبالتالى فإن الإدارة قوة أساسية وعملية فى حياة الإنسان والمنظمات بكافـة أشكالها وأحجامها .

وقبل أن نعرض لتعريف محدد للإدارة ، نلفت نظر القارئ إلـــى أن إصطلاح الإدارة يستخدم بطرق عديدة وفى مجالات كثيرة ، ومن ثم يحمـــل الإصطلاح أكثر من معنى ، وجميعها مقبولة بالنظر إلى الهدف الذى نســـعى إليه . ولأغراض هذه الدراسة سنحدد المعنى العام للإدارة ، ثم نعرض لعدد من المفاهيم الأخرى المتصلة بمفهوم الإدارة .

يمكن تعريف العمل الإدارى بصفة عامـــة علـــى أنـــه : **مجموعـــة الأنشطة الإنسانية التى يتم بواسطتها تحقيق الأهداف بمشاركة الآخرين.**

ولكن مع التطور الحديث فى الفكر الإدارى ، وأخذاً بنظرية القيـــادة Leadership Theory ، والتى تعتمد على قـــوة تـــأثير القائـــد الإدارى ، ونظرية النظم Systems Theory ، التى تعتمد على مفهـــوم تـــأثير البيئـــة المحيطة .

فإنه يمكن تعريف الإدارة بأنها(٤) :

" **عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية ، تهـــدف إلـــى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة للمنشأة ، بأعلى درجة مـــن الكفاءة والفعالية فى ظل الظروف الموضوعية المحيطة** " .

ويتضح من هذا التعريف ، أن الإدارة ، أو ما يُطلق عليه أحياناً بالعملية الإدارية فى مفهومها الحديث لها عدة خصائص مميزة هى :

١ - أنها منظومة تعتمد على مجموعة من الوظائف التى تمارس بأسلوب علمى .

٢ - تحتاج إلى قيادة فعالة تمتلك وسائل تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة والأفراد بكفاءة وفعالية .

٣ - أن تلك الوسائل تراعى الظروف المحيطة للمنظمة والتى تتمثل فى بعدين :

أ - **بُعد البيئة الداخلية للمنظمة** : حيث تعمل الوسائل والأساليب القيادية على خلق مناخ مُحفز للأفراد والجماعات على الإنتاجية والعطاء .

ب- **بُعد البيئة الخارجية للمنظمة** : حيث تهدف الوسائل والأساليب القيادية إلى التكيف الفعال مع تغيرات البيئة وما تحتويه من فرص وتحديات .

٤ - أن النشاط الإدارى للمنظمة يختلف عن (النشاط الفنى) الذى يهتم بالمنتج النهائى (سلعة أو خدمة) ، بينما الأول هو نشاط ذهنى يؤثر فى سلوك الأفراد والجماعات مهما كانت نوعية الأعمال التى يؤدونها.

٥ – أن النشاط الإدارى يختلف عن (النشاط التنفيذى) والذى يستلزم أداء الفرد للأعمال بنفسه ، فالنشاط الإدارى موجه أو مشرف على النشاط التنفيذى .

هل الإدارة علم أم فن ؟

تطالعنا أمهات كتب الإدارة بهذه الإشكالية دائماً فى صدر صفحاتها ولا سيما وهى بصدد تحديد طبيعة وتعريف الإدارة . ولا نود أن نغرق القارىء أو الدارس فى خضم الأسانيد والحجج التى ساقها أصحاب كل فريق ، حيث أن ذلك أصبح الآن من قبيل الترف البحثى الذى لا قبل لنا به الآن ونحن بصدد هذه الدراسة .

ودافعنا إلى ذلك هو قناعتنا بان " الإدارة " أصبحت علماً ولا مراء فى ذلك ، يؤكد ذلك ويدعمه هذا الزخم المتراكم من الكتب والبحوث والدراسات التى تعرض للعديد من الأسس العلمية والنظريات التى تؤسس للإدارة مملكتها كعلم له أصوله ومبادئه ، على أنه من المفيد أن نعلم أن الإدارة لا ينطبق عليها وصف العلم بمثل الدرجة التى تنطبق بها على العلوم التطبيقية ، فموضوع أو مادة الإدارة لا يمكن أن يخضع لقوانين أو أسس عامة غير قابلة للتغيير . فالإدارة علم بقدر ما توصف به العلوم الإجتماعية أو الإنسانية بصفة عامة كعلم السياسة أو الإجتماع ... وغيرها.

ولكن هل يكفى المدير أو القائد أو من يمارس العملية الإدارية إحاطته أو حفظه للأسس العلمية لعملية الإدارة حتى ينجح فى إدارة منظمة أو نسق إدارى ما ؟ .

إن إجابتنا بالقطع (لا) . لأن الإدارة فى معظم أحوالها عملية صعبة ومعقدة . وليس أدل على ذلك من أن الأشخاص الذيسن ينجحون فى الإدارة بحق ويتفوقون فيها هم القلة ، أما الغالبية فهم يديرون المنظمات ثم يتركونها دون أن يتركوا وراءهم آثاراً ذات شأن[٥] .

ومن ثم فالإدارة (فن) أيضاً يحتاج إلى مجموعة من المهارات المهنية والخبرات التكتيكية ، مثل درجة الذكاء وقوة التصور وصواب الحكم والإستعداد القيادى والإلهام لدى الأفراد المؤهلين لهذا العمل . ولذلك جاءت نظرية القيادة لتؤكد على مدى تفوق الإدارى فى التعامل بنجاح مع الآخرين والتأثير فيهم . **وهكذا فإن الأسس العلمية لعلم الإدارة لاتكفى فى ذاتها القائم بالعمل الإدارى ، ولاتخدم أغراض الإدارة ما لم يدعم إستخدامها نوع من الفن قائم على الخبرة والمعرفة والدراية التامة التى تؤهله لوضع هذه الأسس العلمية موضع التنفيذ وبكفاءة ورُشد .**

فالإدارة علم وفن معاً ....

ولكننا نستطيع أن نُضيف أن **الإدارة علم وفن ومهنة .** بمعنى أنها مجموعة من المهام التى تُمارسها فئة مميزة من الناس ، وتحكمها مجموعة

من القيم الأخلاقية والتقاليد النظامية ، ومصدر كل ذلك الكتب وقاعات الدراسة (علم) ، والخبرة المتراكمة (فن) ، والقيم الأخلاقية (مهنة) والثانية والثالثة فطرة ونعمة يهبها الله لمن يشاء من عباده .

ثالثاً : الإدارة العامة Public Administration

أول ما نلاحظه هنا هو إضافة كلمة (عامة) إلى كلمة إدارة التى عرفناها فى الصفحات السابقة . وكلمة عامة هنا يُقصد بها " حكومة " تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع أخرى من الإدارة ، مثل إدارة الأعمال ، وإدارة الهيئات .

" والإدارة العامة فى اطار هذا المفهوم تعنى تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع . وهى تُمثل مجموعة النشاط والعمل الحكومى الموجه نحو آداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومى وتنفيذ مختلف القوانين . ويترتب على هذا المفهوم نتائج هامة ، فى مقدمتها الطبيعة السياسية التى هى أهم ميزة للإدارة العامة عن غيرها من أنواع الإدارة الأخرى "(٦) .

ولتوضيح مفهوم الإدارة العامة نعرض فيما يلى لبعض التعريفات التى قدمها بعض علماء الإدارة(٧) :

- يقول Pfiffner الإدارة العامة هى قطاع متخصص من ميدان شامل هو الإدارة . ويمكن تعريفها فى المعنى الواسع بأنها تنسيق الجهود

المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة . وتختص الإدارة العامة بتنظيم أعمال الحكومة .

- ويقول Dimock أن الإدارة العامة هى سلسلة لاتنتهى حلقاتها تبدأ بالتعرف على المشاكل ثم تحديد الأهداف ثم الرقابة على تحقيق هذه الأهداف وكذلك العلاقات العامة . وكل حلقة من هذه الحلقات تعتبر فى منتهى الأهمية لتحقيق النجاح المنشود .
- ويعرف Simon الإدارة العامة بأنها تتضمن فى إستخدامها العام أنواع النشاط الذى تقوم بها الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة .
- ويعرف Gladden الإدارة العامة بأنها تتضمن كل أنواع النشاط الذى يباشرة الرؤساء الإداريون فى الإدارات العامة والتى تغطى النشاط الإدارى للحكومة وهذا يختلف عن كل أنواع النشاط الأخرى .

وبعيداً عن مهمة تحليل كل تعريف ، وتحديد إيجابياته وسلبياته ومدى إحاطته وشموله للمعنى المقصود ، **فإن الإدارة العامة بصفة عامة هى آداة تحقق أهداف الدولة – أى دولة – بحسب كونها وسيلة لصنع القرارات وتنفيذها** .

وترتيباً على ذلك يمكن تحديد عدداً من الخصائص التى تميز الإدارة العامة ، وذلك كما يلى :

١ - **الإطار القانونى :**

لكل إدارة عامة شكل أو بناء معين يُحدد نظام تشغيلها من خلال الأدوات الدستورية والقانونية التى تُنشئها . فالإدارة العامة محكومة بالتشريعات من حيث إنشائها وتنظيمها . وبالتالى فإن مجموع الأنشطة التى تُقدمها الإدارة العامة ، ومن خلال أجهزتها المختلفة يستند إلى قواعد تشريعية .

ويترتب على ذلك[٨] :

- أن العاملين بالخدمة العامة لايتصرفون كما يشاءون .
- إن التطور فى مجال الإدارة العامة غير مرن (يحتاج تشريع) .
- قيام مبدأ المسئولية العامة .

٢ - **الهدف أو الوظيفة :**

أنشئت الإدارة العامة من أجل تحقيق أهداف معينة هى التى تُحدد وظائفها . ووظائف الإدارة العامة هى تحقيق السياسة العامة وترجمة أهداف الدولة إلى واقع عملى . وبصورة أخرى فإن الإدارة العامة تهدف إلى آداء خدمات عامة . ويترتب على ذلك أن تقويم كفاية العمل الحكومى (الإدارة العامة) يكون على أساس مدى رضاء الجمهور المستفيد من الخدمة العامة .

٣ – **إنسانية الإدارة العامة** :

إن العنصر الإنسانى هو الأساس فى عمل الإدارة العامة . فالعمل الإدارى هو عمل صادر من أشخاص الجهاز الإدارى[٩] . ويترتب على هذه الخاصية عدة نتائج هامة منها وجوب تحقيق التعاون الإنسانى داخل المنظمة ، ووجوب سيادة الروح الديمقراطية بين أعضاء الجهاز الإدارى .

ويتصل بهذه الخاصية أيضاً أن نشاط الإدارة العامة وعملها أخلاقى يهدف دائماً إلى التنمية الشاملة فى المجتمع ، **ومن ثم لايلجأ إلى ممارسة أنواع النشاط التى قد تتعارض مع القيم الأخلاقية أو الذوق العام للمجتمع**[١٠].

٤ – **حتمية الإدارة العامة** :

الإدارة هى عملية ضرورية فى أى نشاط إنسانى ، وعلى أى مستوى تنظيمى . والنظم السياسية فى أشكالها القديمة والحديثة هى الأداة التى من خلالها تتحول إرادة الشعوب إلى أهداف عامة تُشكل فى مجموعها وظيفة الدولة ، وفى داخل الحكومة تنهض الإدارة العامة لصياغة أهداف المجموع ووضعها موضوع التنفيذ . ومن هنا كان التلازم بين الحكومة والإدارة العامة ، ومن هنا أيضاً كانت حتمية الإدارة العامة بإعتبارها الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات .

٥ – الطابع السياسى للإدارة العامة :

من أهم مميزات الإدارة العامة مايعرف بالطبيعة السياسية . فهنــاك شبه إجماع بين علماء الإدارة على إرتباط الإدارة بالسياســة . وقــد ذهــب البعض إلى القول بأنه "تفهم السياسة هو الطريق على تفهم الإدارة العامــة". وبالتالى فإن الإدارة العامة لايمكن فهمها إلا من خلال الإعتبارات السياســية التى تعمل الإدارة فيها وبها . ويرتبط بذلك أحد الإعتبارات الهامة وهــى أن الإدارى مُطالب دائماً بأن ينظر إلى مدى إرتباط عملــه والنتــائج المترتبــة عليه بالأهداف العامة المقررة فى زمان ومجتمع معين . ومــن ثــم أهميــة تنمية الجاسة السياسية لدى الموظف العام (١١).

ويترتب على هذا التحديد لمفهــوم الإدارة العامــة ، وتحديــد أهــم خصائصها ، أن الإدارة العامة تختلف عن أنواع أخرى من الإدارة مثل:

– إدارة الأعمال :

أو مايعرف (بالإدارة الخاصة) التى تهتم بأوجه النشاط الإقتصــادى الخاص الهادف إلى تحقيق الربح ومن ثم إذا كــان مجــال دراســة الإدارة العامة هو العلوم السياسية ، فــإن مجــال دراســة الإدارة الخاصــة (إدارة الأعمال) أو الدراسات الإقتصادية .

- **إدارة القطاع العام :**

نشأ القطاع العام فى بعض النظم السياسية بهدف إدارة شئون الدولة الإقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة يتحقق له المرونة والقدرة على المخاطرة كما هو الحال فى قطاع الأعمال الخاصة .

- **إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :**

وهو ما يمكن أن نُطلق عليه المجال الوسيط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال . كما فى المنظمات المهنية (النقابات) والنوادى والجمعيات الإجتماعية أو الدينية أو الثقافية . فلا تهدف إدارة مثل هذه المنظمات إلى آداء خدمة عامة ، وإنما تهتم بفئة خاصة من الأفراد ، وأيضاً لاتهدف إلى تحقيق ربح وإنما تعمل على رعاية أعضائها .

رابعاً : الإدارة الإستراتيجية :

يتردد حديثاً فى حقل الدراسات والبحوث السياسية والعسكرية تعبير الإستراتيجية Strategic [١٢]، لشرح المواقف والتوجيهات العليا فى مواجهة الأحداث أو تحقيق الأهداف المقررة ، كما يستخدم أيضاً تعبير التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning كنموذج متقدم للتخطيط . ولكن إستخدامها فى المجال الإدارى أحدث مقارنة بالحقل العسكرى والسياسى .

ويصف Bracker الإستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية بأنها **استخدام تحليل البيئة ، لتقرير وضع المنظمة فى حقل نشاطها ، ومن ثم موارد المنظمة بطريقة مناسبة لتحقيق أهدافها**(١٣) .

وهذا يعنى أن الإدارة الإستراتيجية إحدى صور الإدارة المتقدمة التى تعنى بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ومن أجل التنظيم الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة .

ويُشار فى هذا الصدد إلى إختلاط تعبير الإدارة الإستراتيجية بتعبير التخطيط الإستراتيجي لدى بعض الباحثين قاصدين بذلك معنى أو مفهوماً واحداً .

ويؤكد ذلك تعريف Thomas للإستراتيجية بأنها " **خطط وأنشطة المنظمة التى يتم وضعها بطريقة تؤدى إلى خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التى تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية** "(١٤) .

وبصفة عامة يمكن أن نُشير فى مجال الإدارة أو التخطيط الإستراتيجى إلى الملاحظات التالية :

١ - أن الإستراتيجية وسيلة لتحقيق (رسالة المنظمة) فى المجتمع : فلا يمكن لأى منظمة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجيات إلا إذا كانت

رسالتها فى المجتمع واضحة ومحـــددة تحديـــدا دقيقـــا . والمقصـــود برسالته هنا Mission تلك الخصائص الفريدة التى تختص بهـــا عـــن غيرها من المنظمات المماثلة .

وكل منظمة تُحدد رسالتها فى نطاق قدرتها دون نقص أو مبالغة ولكى تكون المنظمة مميزة عن منافسيها ينبغى أن تضع رســـالتها فـــى جملة أو عدة جمل ، مثل (نحن نعمل فـــى صـــناعة الإستضـــافة) أو (الأطفال هم محور أعمالنا وإهتمامنا) [١٥].

٢ – أن الأستراتيجية يجب أن تواءم بين عنصرين أساسيين :

(العنصر الأول) : خلق درجة من التطـــابق بـــين أهـــداف المنظمـــة ورسالتها الأساسية .

(العنصر الثانى) : خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئـــة التى تعمل بها تلك المنظمة .

٣ – أن الإستراتيجية تكون دائماً مسئولة عن الأداء الكلي للمنظمة : وهـــذا ما يميز الإدارة الإستراتيجية عن الأنشطة الأخرى للمنظمة (التســـويق، الإنتاج ، العلاقات العامة...) ، ويكون دور مديرى وظـــائف المنظمـــة أن يترجموا الإستراتيجية الكلية على خطط تشـــغيلية ومجموعـــة مـــن السياسات حتى تصبح الإستراتيجية موضه التنفيذ .

والإستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المنظمة ككـــل أو علـــى مستوى كل من وظائف المنظمة ، هى خطـــة طويلـــة المـــدى لبلـــوغ

أهداف المنظمة من خطط فرعية مرحلية وسياسات فى إطار توقع المتغيرات فى بيئة المنظمة [١٦] .

٤ - تتأثر الإدارة الإستراتيجية بمجموعة القيم والمتغيرات البيئية المحيطة:
وتعبر القيم عن الأخلاقيات أو المعتقدات الأساسية التى يلتزم بها فريق الإدارة العليا (النزاهة ، الشرف ، الإخلاص ، العمل الجاد ، الإبداع..) وتدفعهم على تفضيل سلوكيات معينة دون أخرى ، وتؤثر على أسلوب بحثهم عن البيانات وتصنيفها وتفسيرها ، وإدراكهم للمعلومات والسلوكيات وجملة ذلك يكفل ثقافة وحضارة المنظمة .

كما تتأثر الإدارة الإستراتيجية أيضاً بعناصر البيئة سواء الداخلية أو الخارجية :

أ - ويقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة هيكل التنظيم وخصائصه والموارد المالية والمادية والبشرية ، ومن ثم يمكن تحديد مميزات المنظمة نقاط ضعفها .

ب- أما البيئة الخارجية فيقصد بها المتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسوقية . ومن ثم يصبح تحليل البيئة الخارجية ضرورة لتحليل حجم الطلب وإتجاهات العملاء والمنافسة ، حتى تكون الأهداف واقعية وعملية.

التخطيط الإستراتيجي :

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجى مجموعـة الخطـوات التـى تقـود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظمتهم وإتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل(١٧) .

ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصـر الأساسـية لمفهـوم التخطـيط الإستراتيجى فيما يلي :

١ - التخطيط الإستراتيجي عملية مستقبلية :

يتعامل مع الآثار المستقبلية للقرارات الحالية ، فهو ينظر إلى سلسـلة الأسباب ، وأثر النتائج المتوقعة ، للخيـارات والبـدائل المطروحـة والتى على ضوئها يتم إتخاذ القرارات المناسبة .

٢ - التخطيط الإستراتيجي خطوات منظمة ومتتالية :

يبدأ التخطيط الإستراتيجى بوضع أهداف المنظمة وتحديد السياسـات التى من الممكن أن يحقق أهدافها ، ووضع الخطط التفصيلية للتأكـد من تنفيذها .

٣- التخطيط الإستراتيجى فلسفة ومنهج :

فالتخطيط الإستراتيجى عبارة عن موقف أو منهج تسيطر عليه النواحى الفكرية والتأملية لتصور المستقبل ، وكلما إنتهجته الإدارة العليا نجحت المنظمة فى تحقيق أهدافها .

٤ - التخطيط الإستراتيجى نظام متكامل :

يربط التخطيط الإستراتيجى بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والخطط التشغيلية قصيرة الأجل فى إطار الميزانية المتاح .

مردودات التخطيط الإستراتيجى :

أثبتت التجارب العملية ، والدراسات الميدانية التى أجريت على المنظمات التى تبنت التخطيط الإستراتيجى ، نجاح هذه المنظمات ، وتحقيقها للعديد من الإنجازات والمردودات الإيجابية ، نذكر منها :

١- يزود التخطيط الإستراتيجى المنظمات بأسلوب تفكير متميز ، يسهم فى تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات .

٢- يساعد التخطيط الإستراتيجى فى مواجهة الأزمات الطارئة ، من خلال توقع أى تغيير محتمل فى البيئة التى تعمل فيها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها .

٣- يساعد التخطيط الإستراتيجى على حُسن توجيه الموارد المادية والبشرية للمنظمة ، فالتخطيط الإستراتيجى يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الإستثمارية المتاحة للمنظمة. كما يساعد على تحديد أولويات الأهداف ومن ثم توجيه الموارد والإمكانيات إلى تحقيق تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة .

٤ - يساعد التخطيط الإستراتيجى على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، فالتخطيط الإستراتيجى يعنى بتكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية للوحدات المختلفة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

٥ - يفيد التخطيط الإستراتيجى فى إعداد كوادر الإدارة العليا . من خلال تعرض مديرى الإدارات الوظيفية لنوع التفكير وأساليب المواجهة الإستراتيجية وإكتسابهم للخبرات الإدارية المتقدمة بما يؤهلهم للترقى للكوادر العليا .

٦ - يساعد التخطيط الإستراتيجى على زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .

وهكذا أمكننا من خلال هذا الفصل من هذا الكتـــاب أن نعــرض لمفهــوم الإدارة ، والإدارة العامة ، والإدارة الإستراتيجية ، من خلال التعرف علـــى الأسس العلمية لكل منها بوصفها على درجة هامة من الضـــرورة اللازمـــة لدارس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط لأنشطة العلاقات العامـــة بصـــفة خاصة .

وننتقل بعد ذلك إلى توضيح مفهوم عمليـــة التخطـــيط بـــالعمق الـــلازم للإحاطة بالأسس والمبادئ المؤهلة لإكتســـاب مهـــارة التخطـــيط للعلاقـــات العامة.

مراجع الفصل الأول

١ - سعيد محمد المصرى : التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، (الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٩٩م) ص ٣ .

٢ - المرجع السابق : ص ٣ ، ٤ .

٣ - على السلمى : الإدارة المعاصرة ، (القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٧٧م) ، ص ١٧ ، ١٨ .

٤ - المرجع السابق ، ص ١٧ .

٥ - عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٥م) ، ص ٥٧ .

٦ - المرجع السابق ، ص ٦٩ ، ٧٠ .

٧ - محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، الطبعة الخامسة (الإسكندرية : المكتب العربى للحديث ، ١٩٨٦م) ، ص ٢٠ ، ٢١.

٨ - عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٧٦ .

٩ - أبراهيم درويش : الإدارة العامة ، فى النظرية والممارسة ، الطبعة الرابعة (القاهرة: مطابع الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٨م) ، ص ٥٧.

١٠- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : **أصـــول الإدارة العامـــة** ، مرجـــع سابق ، ص ٧٧ .

١١- المرجع السابق ، ص ٧٠ .

١٢- تعنى كلمة **Strategic** فى القاموس: الجزء من خطـــة ، وخاصـــة فى المواقف العسكرية أو السياسية أو إدارة الأعمـــال ، أو تســـتخدم فى الحروب : كمواد أو أسلحة إستراتيجية توجه إلى مواقع العـــدو ؟ أما كلمة **Strategy** فهى مهارة التخطـــيط لتحريـــك الجيـــوش أو التجهيزات فى الحروب . أو سلسلة التخطيط الجيد لأعمـــال تحقـــق الهدف ، خاصة النجاح فى مواجهة خصم أو ند أنظر :

Longman Dictionary of Contemporary English : 3 ed, edition 1995, P . 1422 .

13- Bracker Jeffery :
The Historical Development of the Strategic Management concept , Academy of Management Review, 1980 , Vol. 5, No. 3, P. 219.

14- Thomas , J. G : **Strategic Management : Concept , Practices and cases** , N.Y. , 1988, Harper and Row Publishers, P. 187 .

١٥ – إسماعيل محمد السيد : **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٠م) ، ص ٢٥ – ٣٠

١٦ – أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات ، فى الصناعة والخدمات ، الطبعـــة الرابعـــة ، (القـــاهرة : بـــدون ناشـــر ، ١٩٩٩م) ، ص ٨٩ .

17- Pfeiffer William : **Applied Strategic Planning** ,1993 , Mc Graw Hill , Inc., P. 35 .

الفصل الثانى

الفصل الثانى

الأسس العلمية لعملية التخطيط

تنطوى العملية الإدارية على دورة نشاط متكاملة تشمل الأنشطة التالية :

- التخطيط .
- التنظيم .
- القيادة .
- إتخاذ القرارات .
- الإتصالات .
- الرقابة .

ويتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط يأتى على رأس الوظائف (الأنشطة) الإدارية المختلفة ، على أساس أن التخطيط هو الذى يجعل العملية الإدارية هادفة وموجهة إلى غرض ممكن التحقيق . ومع ذلك لايوافق البعض على تقسيم العملية الإدارية وإعتبار التخطيط أولى مراحلها، ويوضح ذلك بأن التخطيط ليس مرحلة (محددة) فى العملية الإدارية ، وإنما هو وظيفة مركزية تقع على عاتق الإدارة العليا ، ولاتنتهى هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال أنشطة الإدارة التى تحمل التخطيط إلى الواقع العملى[١] .

كذلك يمكن أن نُشير على تصنيف (التخطيط) من قبل العديد من علماء الإدارة ضمن **الوظائف القيادية** ، كما يُصنف أيضاً ضمن **الوظائف الذهنية** فى العملية الإدارية [٢].

والتخطيط عملية فكرية – بلا جدال – تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التى تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها ، وتحديد معوقاتها والتغلب عليها .

ولم يعد التخطيط عملية صعبة – على الرغم من الجهد والخبرة المطلوبتان لإنجازه – ولكن غاية الأمر أنه يحتاج على قدرات وإمكانيات من المفروض توافرها فى القيادات الإدارية .

أولاً : تعريف التخطيط :

يُقصد بالتخطيط مجموعة الأنشطة والترتيبات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى [٣] . ولذلك فالتخطيط هو منهج الإستعداد للمستقبل وما يتوقع أن يقع فيه من تغيرات . ويستلزم ذلك ثلاث مجموعات من الأنشطة الفرعية من الضرورى القيام بها وهى[٤] :

١ - الإتفاق على رسالة المنظمة ، كما يحددها المجتمع ، والقيم والتقاليد التى تحكم سلوك القيادة ، ونتائج تقييم البيئة الخارجية من فرض وتحديات، ونتائج تقييم ملف قدرات المنظمة .
٢ - رسم الإستراتيجيات والخطط التفصيلية أو المسارات التى يجب أن تنهجها المنظمة لمواجهة ماقد يحدث أو ماتستهدفه فى المستقبل .
٣ - مراجعة الخطط أثناء التنفيذ وتعديلها كما دعت الحاجة على ذلك .

وللتعرف على مزيد عن ماهية التخطيط ينبغي أن نُحدد المقصود بالخطة – الأهداف – السياسات .

أ – **الخطة** : هى الطريقة المُثلى لتحقيق هدف معين وهى تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية .
وإذا كان التخطيط عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل على تحقيقه ، فالخطة هى الدليل المادى للفكر الإدارى، أى الناتج المادى للعملية الذهنية التخطيطية ، والخطة هى أيضاً إلتزام بإتباع مسار معين للتصرفات فى المستقبل .
وتبدو أهمية هذا التمييز فى أن الكثير من القيادات الإدارية تقوم بالتخطيط إلا أنهم لاينتهون إلى خطط مرسومة ومُحددة للتصرفات فى المستقبل .

ب – **الأهداف** : الهدف هو الغرض أو الغاية التى يُراد تحقيقها . وهو بذلك يُمثل حقيقة وواقعاً يُرجى الوصول إليه . ويتحدد الهدف فى القانون أو القرار المنشئ للمنظمة . وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية وترتبط المنظمة بهدفها وتوجه إليه كل نشاط ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه[٥] .

ويلزم أن تتوافر فى الهدف الشروط التالية :

- **أن يكون مشروعاً** . ومتفقاً مع الإتجاهات العامة ، والقيم التى يتمثل بها المجتمع .
- **أن يكون مقبولاً** . لدى العاملين بالمنظمة ، وأن يتلاءم مع أهداف الشخصية وأن يشعروا بالإرتباط به حتى يتحقق تعاونهم المستمر فى العمل على تحقيقه .
- **أن يكون واضحاً ومعلوماً** . لدى جميع العاملين فى مختلف المستويات التنظيمة .
- **أن يكون واقعياً لاخيالياً** . بمعنى أن يكون قابلاً للتحقيق وفى حدود القدرات والطاقات والإمكانات المتاحة .

ج – **السياسات** : إذا كان (الهدف) يُمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تُمثل مجموعة القواعد والنظم والتعليمات التى تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصلة إلى الهدف ، فبينما الهدف يوضح مانريد أن نُحققه ، توضح السياسات كيفية التنفيذ . وعلى هذا الأساس

نُعرف السياسة بأنها : " **مجموعة القواعد والنظم التـى تحكـم سـير العمل، والمُحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتى يسترشد بها العاملون فـى المستويات المختلفة فى كافة القرارات والتصرفات المتعلقـة بتحقيـق الأهداف** " (٦) .

وتحقق السياسة المزايا التالية :

- **توضيح الأفعال** . وما يمكن أن يتكون عليه التصرفات ، وتحديد منهاج العمل .
- **إعفاء المديرين من التدخل المستمر** . لإتخاذ قرارات أو شرح مايجب أن يتبع .
- **إيجاد إتفاق عام ووحدة إتجاه** . فيما يتعلق بالتصرفات والبحـث فـى المشاكل .
- **ربط النشاط بالأهداف** . بما يؤدى إلى تنسيق الجهود المختلفة .

وتختلف السياسات فى شمولها ومداها . وبالتالى تأثيرها علـى عمـل الإدارة ولكن القاعدة الأساسية هى ضرورة وجود (سياسة) واضـحة معلنـة فى كل مجال من مجالات العمل بالمنشأة مثل :

- سـياسة التسـويق .
- سـياسة التسـعير .

- سياسة الرواتب والأجور .
- سـياسة الإنتـاج .
- سـياسة التمـويل .

ويمكن أن نُجمل كل ما سبق حول ماهيـة التخطـيط فـى الحقـائق التالية(٧) :

- التخطيط يأتى أولاً .. إن وظائف الإدارة الأخرى تساعد علـى تنفيـذ الخطة ومن ثم لابد أن يتم إعداد الخطة أولاً قبل الإلتـزام بـأى شـيئ آخر .
- التخطيط الشامل .. لكى يكون للتخطيط معنى لابـد وأن يشـمل كـل أجزاء ومستويات العمل فى المنظمة حتى يتوفر التجانس والتوافق بـين عناصرها المختلفة ، ومن ثم تتجه نحـو هـدف واحـد أو (أهـداف مشتركة) بلا تناقض أو تعارض .
- التخطيط العملى .. ينبغى أن تكون الخطـط واقعيـة وعمليـة وقابلـة للتنفيذ، حتى تكون فعالة ومُجدية ، وبالتالى فإن الحكـم علـى كفـاءة التخطيط يكون بقياس النتائج التى تحققت ومقارنتها بالأهداف السـابق تحديدها .
- التخطيط احتمالى .. أى خطة لايمكن أن تكون مؤكدة التحقـق نظـراً لتغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنظمة . ومن ثـم يجـب أن تراعى الخطة إحتمالات تغير الظروف ، ويكـون لهـا بـدائل يمكـن الإعتماد عليها فى كل حالة .

- التخطيط التزام .. إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة ولاشك أن إستخدام أساليب التخطيط يفترض أن الإدارة ملتزمة بهذه الخطة ولاتحيد عنها .
- التخطيط يؤسس على معلومات .. يقع العبء الأساسي في عملية التخطيط على توافر المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن إتجاهات النشاط الإقتصادى وفرص الإستثمار ومن ثم لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة .

ثانياً : أهمية التخطيط :

العملية الإدارية بدون تخطيط تصبح عملية باهظة التكاليف ، فالتخطيط هام وضرورى لكل منظمة ، وترجع أهميته للأسباب التالية :

١ - أنه أسلوب علمي .. لإكتشاف المشكلات وتحليل أسبابها ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها قبل تفاقمها .

٢ - أنه نشاط ذوي معني .. فالعاملون يعملون فى إطار خطة عمل هادف. وهو يساعد على تحقيق رضاهم وزيادة إنتاجهم .

٣ - أنه يحدد أهداف واضحة للعمل .

٤ - أنه أسلوب منظم للعمل .. فالتخطيط يُحدد مراحل العمل ، والخطوات التى تتبع ، والطريق الذى يسلكه العاملون ، وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف .

٥ - أنه يهتم بتوفير إمكانات العمل .. وسُبل الحصول عليها ، والتنسيق بين جميع الأعمال وأوجه النشاط المتعلق بالهدف .

٦ - أنه يحقق الرقابة - الداخلية والخارجية - على التنفيذ .. ويُسهل متابعة والوقوف على المشكلات التى تعترضه والتدخل أولاً بأول لحلها .

٧ - أنه يُحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات .. ففى ظل التخطيط يطمئن الجميع على أن الأمور التى تهمهم قد حُسب حسابها وأعدت عدتها .

ثالثاً : أنواع التخطيط :

هناك عدة تقسيمات للتخطيط تختلف بإختلاف المعيار الذى يبنى عليه التقسيم :

١ - التخطيط من حيث الموضوع .. أى من حيث محل التخطيط فهناك تخطيط إقتصادى ، وآخر إدارى ، وإجتماعى ، وسكانى ، وإعلامى ، وتعليمى ... إلخ .

٢ - التخطيط من حيث الهدف .. فهناك تخطيط للسياسات وتخطيط للوسائل والأدوات ، والتوجيه ، وإعداد العاملين وتنميتهم ... إلخ .

٣ - التخطيط من حيث نطاقه .. فهناك التخطيط الشامل ، والتخطيط الجزئى .

٤ - التخطيط من حيث الزمن .. فهناك التخطيط طويل المدى ، ومتوسط المدى وقصير المدى .

٥ - التخطيط من حيث المستوى .. فهناك التخطيط الإستراتيجي الذى تنهض به القيادات العليا ، وهناك التخطيط التكتيكي وهو تطبيق للتخطيط الإستراتيجي ، ثم التخطيط التنظيمي .

ويمكن أن نعرض لأنواع أخرى من التخطيط وفقاً للأبعاد التالية :

١ - التخطيط الوظيفي .. ويشمل مجموعة الخطط الخاصة بأنشطة المنظمة كالإنتاج والموارد البشرية ، والعلاقات العامة ... إلخ .

٢ - التخطيط التنظيمي .. ويشمل مجموعة خطط للمنظمة ككل ، وأخرى للفروع ، ثم للإدارات ، ثم للمشروعات الخاصة .

٣ - تخطيط العناصر .. ويشمل خطط رسالة المنظمة ، والأهداف والسياسات والبرامج والميزانيات .

رابعاً : مراحل عملية التخطيط :

يهتم التخطيط الإستراتيجي – كما قدمنا فى الفصل الأول – بتحديد المستقبل الأساسى للمنظمة والأهداف العريضة التى تسعى إلى تحقيقها ، وبشكل عام فإن التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب الذى تختاره الإدارة للإستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيقه أفضل النتائج .

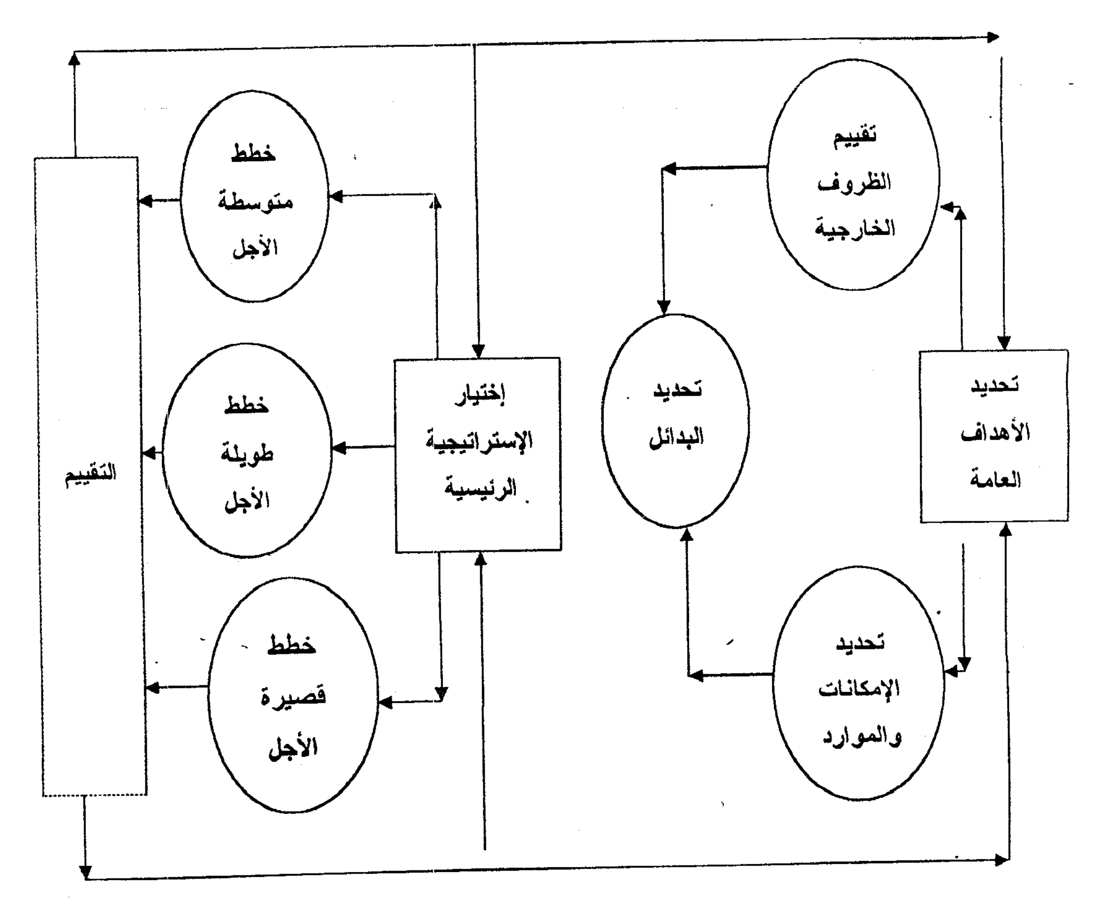
فالخطة الإستراتيجية موجودة فى كل منظمة – أو يجب أن تكون موجودة – بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها . كما توجد خطة إستراتيجية لكل وظيفة من وظائف المنظمة .

أما التكتيكات فهى أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات . وهى أكثر تحديداً من الإستراتيجيات . وهو مايحتاج إلى خطط أكثر تفعيلاً وتحديداً وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف .

وهكذا يمكن تصور وجود تداخل فى عمليات التخطيط الواجبة بكل منظمة وإدارتها المختلفة ، وهذا مايعرف بالمدخل المتكامل للتخطيط ولذلك يرى البعض ضرورة تقسيم هيكل التخطيط إلى مجموعات أو قطاعات ثلاث رئيسية(٨) :

١ - الخطط الإستراتيجة .
٢ - البرامج متوسطة الأجل .
٣ - الخطط التفصيلية قصيرة الأجل والميزانيات .

والجدول التالى يوضح معايير التمييز بين التخطيط الإستراتيجى والتكتيكى .



المدخل المتكامل للتخطيط

ولمزيد من التوضيح عندما يسأل مدير المنظمة (أو أحـد القيـادات العليا) نفسه سؤالاً فحواه **إلى أين ينبغى أن تتوجه المنظمة ؟** فهو سؤال عـن إستراتيجية المنظمة التى يجب أن يعمل وفقاً لها .

فالإستراتيجية .. هى ما الذى ترجوه المنظمة لكيانها فى المسـتقبل.. ولكن كيف تصل على ذلك ؟ فهذا هو التخطيط طويل المـدى أو العمليـات التشغيلية التى يجب أن تنشغل بها المنظمة .

فالإستراتيجية تقدم لنا صورة المنظمة كمـا نرغـب أن تبـدو فـى المستقبل ، وليس كيفية وصول المنظمـة إلـى هـذا الوضـع . وتعـرف الإستراتيجية على أنها **الإطار المُرشد لمجموعة البدائل أو الأختيارات التـى تحدد طبيعة المنظمة وإتجاهاتها**[٩] .

معايير التميز بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكى (١٠)

معايير المقارنة	نوعية التخطيط	
	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التكتيكى
المستوى التنظيمى	قمة التنظيم	المستويات الأدنى
مدى الإنتظام والدورية	مستمر ولكنه غير منتظم	دورى وبجدول ثابت
أهمية القيم الموضوعية	محدودة	عالية
عدد البدائل المتاحة	كبير	محدود
عنصر عدم التأكد	كبير	محدود
طبيعة المشكلات التى يتم التعامل معها	غير محددة ومتنوعة	محددة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
الإطار الزمنى للخطط	الأجل الطويل	الأجل القصير
درجة الشمولية	تشمل المنشأة ككل	**تنحصر فى مجال أنشطة محددة**
مرجعية الخطط	أصلية	التخطيط الإستراتيجى
درجة الخطط	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
درجة التفاصيل	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
نوعية من يقومون بها	الإدارة العليا والأخصائيين (عدد محدود)	الإدارة التنفيذية (عدد كبير)
سهولة التقييم	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وقابلة للنقاش	يرجع فيها إلى الخبرة السابقة
المنظور	المنشأة ككل	المجالات الوظيفية

ولبيان علاقة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الأخرى ، نعرض الجدول التالي :

ماذا / كيف		الإستراتيجية	
		واضحة	غير واضحة
عمليات التخطيط	فعالة	(١) إستراتيجية واضحة وعمليات فعالة حققت النجاح فى الماضى وسوف تُحقق فى المستقبل	(٢) إستراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة حققت النجاح فى الماضى ولكن يشك فى أنها ستحققه فى المستقبل
عمليات التخطيط	غير فعالة	(٣) إستراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة نجحت بعض الوقت فى الماضى ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح فى المستقبل مشكوكاً فيه	(٤) إستراتيجة غير واضحة وعمليات غير فعالة حققت الفشل فى الماضى وسوف تحققه فى المستقبل

وسواء كان التخطيط إستراتيجياً أو تكتيكياً (التخطيط الجارى – تخطيط العمليات) فهناك منطق واحد يحكم النوعين ينبغى أن يسير عليه المخططون وهو مايطلق عليه (عمليات التخطيط) .

وقد أجتهد علماء الإدارة فى تقديم نماذج كثيرة لعملية التخطيط ، ولكن عموماً فإن **عملية التخطيط تشبه عملية التخطيط لرحلة طيران** ، فهى تبدأ بتحديد الهدف (محطة الوصول) ، ثم نظرة شاملة للظروف المحيطة بالمنظمة (الظروف الجوية والمناخية) ، ثم مراجعة الإمكانات المتاحة من أفراد وأموال ومعدات ، وماقد تعانيه من مشاكل أو عوائق (فحص الطائرة فنياً والتأكد من توفير الوقود والمهمات والأغذية ... إلخ) .

وعلى ذلك فإن عملية التخطيط تحاول إختيار أفضل طريق تسير فيه المنظمة لتحقيق أهدافها (قائد الطائرة يفعل نفس الشيئ حيث يختار الطريق والإرتفاع والسرعة المناسبة لضمان الوصول بسلام إلى محطة النهاية) وعلى هذا الطريق الرئيسى تُحدد عملية التخطيط النقط الفرعية والتفاصيل الدقيقة للأداء (محطات التوقف والتزود بالوقود ... إلخ قبل الوصول لنقطة النهاية) . كذلك تتضمن عملية التخطيط تحديد نقاط المراجعة والتقييم التى يعتمد عليها المدير لكى يتأكد من دقة التنفيذ (كما يراجع قائد الطائرة قياسات الضغط والإرتفاع ومؤشرات السرعة ...) .

وبصفة عامة يمكن حصر عملية التخطيط فى الخطوات التالية :

<u>الخطوة الأولى</u> : تحديد الأهداف المرغوب فى تحقيقها فى المسائل .

الخطوة الثانيـــة : تحديد الإستراتيجيات والسياســات والخطــط التفصـــيلية الأخرى اللازمة لتحقيق الأهداف .

الخطوة الثالثـــة : بناء الهيكل التنظيمى الذى من خلاله سيتم تنفيذ الخطط .

الخطوة الرابعة : تصميم نظم الرقابة التى ستوفر للمنظمة المعرفة اللازمـــة للتأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بالصورة التى رســمت عليها .

الخطوة الخامسة : تعديل وتطوير الخطط وفقاً لنتائج التنفيــذ التـــى تكشـــفها عملية الرقابة والتغذية العكسية .

ويلاحظ أن عملية التخطيط عملية مستمرة فـــى ذاتهـــا ، وتســتلزم بالضرورة توافر قدر من (المرونة) التى يمكنها من تطوير الخطــط لتحقيـــق أقصى فعالية فى إطار الظروف المحيطة بأقل آثـــار ســـلبية مترتبـــة علـــى التطوير .

خامساً : الصعوبات التى تواجه عملية التخطيط فى المنظمات :

مازالت عملية التخطيط تواجه – ولاسيما فى منطقتنا العربيـــة ودول العالم الثالث – العديد من الصعوبات التى تعرقل وظيفة التخطيط ، ومن أهم هذه العوائق :

١ – **صعوبة التحكم فى المتغيرات البيئية** :

حيث يفاجأ السوق بأحد أو بعض القرارات أو الظواهر الإقتصـــادية أو الإجتماعية التى توقف أو تلغى الخطط السابق تحديدها .

٢ - **مقاومة التخطيط** :

ولاسيما الخطط التى تهدف إلى تغيير النظم والإجراءات والقواعد التى لها جذور متأصلة واعتاد عليها الإداريون .

٣ - **إرتفاع تكلفة التخطيط** :

الأصل أن التخطيط يعد نوعاً من الإستثمار الحاضر الذى تعود آثاره على المستقبل ولكن أحياناً ترفض القيادات الموافقة على الإعتمادات المطلوبة للتخطيط .

٤ - **الأزمات الفورية وأثرها على التخطيط طويل الأجل** :

٥ - **أن التخطيط من الصعب تعلمه** :

فالتخطيط مهمة صعبة . فهو يحتاج على قدرات متميزة على الإبتكار والتخيل والتحليل والإختيار الرشيد ، والإلتزام وسعة الأفق وغيرها من المهارات التى يجب أن يمتلكها المخططون .

سادساً : تنميط تنظيم العملية التخطيطية :

١ - **وضع العملية التخطيطية فى وحدة مركزية** :

إنشاء إدارة مركزية واحدة تكون مهمتها رسم الخطط لجميع المجالات الوظيفية ، وتكون مهمتها أيضاً التنسيق بين هذه الخطط ووضع إطار متكامل لها .

ويوجد هذا النمط فى الشركات ذات المنـتج الواحـد . والتـى تطبـق التنظيم الوظيفى بصفة رئيسية ، وتلجأ الشركات لهذا النمط فـى حالـة عدم توافر عدد كاف من المخططين ذوى الكفاءات المتميزة .

٢ - **نمط لامركزية التخطيط** :

طبقاً لهذا النمط تكون العملية التخطيطية موزعة علـى كـل مجـالات النشاط بالإضافة إلى وجود وحدة مركزيـة تكـون مهمتهـا تنسـيقية وتكاملية . وتتحقق أقصى مزايا هذا النمط في الشركات التـي تتنـوع منتجاتها وخطوط انتاجها.

فى هذا النمط المخططون فى الوحدات المركزية بدورهم تماما كما لوكـانوا يعملون كمخططين للمنظمة ككل .

ويتوقف إختيار هذا النمط أو ذاك على حجم المنظمة ، وفـى كـل الأحـوال يجب تواجد نوع من التنسيق لتحقيق التكامل التخطيطى على مسـتوى المنظمة ككل .

مراجع الفصل الثانى

١ – إبراهيم درويش : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .

٢ – يُحدد البعض (الوظائف القيادية) فى : السلطة ، القيادة ، إتخاذ القرارات ، التخطيط . كما يُحدد البعض (الوظيفة الذهنية) فى : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة .

٣ – عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق، ص ٣٠٦ .

٤ – سعيد المصرى : التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص٧ .

٥ – عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق، ص ٣٠٨ .

٦ – المرجع السابق ، ص ٣٠٩ .

٧ – سعيد المصرى : التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

٨ – بنيامين ب . تريجو ، جون و . زيمرمان : إستراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها . ترجمة إبراهيم على البرلس ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٨) ، ص ١٨ .

٩ – سعيد المصرى : التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص ٦١ .

الفصل الثالث

الفصل الثالث

التخطيط لوظيفة العلاقات العامة

أصبحت مكانة وظيفة العلاقات العامة سواء فى المنظمات الخاصة (مجال إدارة الأعمال) ، أوالمنظمات الحكومية (مجال الإدارة العامة) وظيفة أساسية وحيوية تساهم وبإيجابية فى تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال العمل على خلق صورة ذهنية حسنة فى أذهان جماهيرها .

ومن المسلمات الأساسية الآن أن العلاقات العامة كوظيفة داخل المنظمة، تؤدى دورها فى إطار منظومة الأنساق المختلفة التى تتكون منها المنظمة . فالعلاقات العامة لاتعمل فى فراغ ، ولكنها تعمل (كوحدة) من وحدات المنظمة لها مسئولياتها فى إطار التنظيم العام ،وهى فى نفس الوقت تعمل كنسق تنظيمى للعلاقات مع الوحدات الأخرى مثل شئون الأفراد والتسويق ، والشئون المالية ، والمشتروات ... إلخ ومن مزيج هذه العلاقات يتحقق التوازن الإقتصادى والإجتماعى والسياسى للمنظمة .

ولم تبلغ العلاقات العامة مكانتها المشار إليها آنفاً إلا من خلال جهود نخبة من الممارسين الأفذاذ ، كان معظمهم من الأساتذة الجامعيين فى مجال الإدارة والعلوم الإجتماعية ذات الصلة ، وكان رائدهم فى العمل ترسيخ مفهوم العمل العلمى فى تنظيم وإدارة نشاط العلاقات العامة ، وقد أثبتت التجارب والممارسات العلمية إن عدم إتباع مثل هذا الأسلوب العلمى

يؤدى إلى دوران الإدارة فى متاهات العمل اليومى ، والإفتقار إلى النظرة التخطيطية الشاملة التى تتوقع الحدث قبل وقوعه وترسم الخطط والبرامج بغية التصدى لأية إجتمالات قد تؤثر فى سمعة المنظمة داخليا وخارجياً .

أولاً – طبيعة العلاقات العامة كوظيفة إدارية :

من التعاريف الشاملة والمستقرة للعلاقات العامة ذلك التعريف الذى وضعته جمعية العلاقات العامة الدولية ، والذى يحددها بأنها " **الوظيفة المستمرة والمخططة للإدارة ،والتى تسعى بها المنظمات – باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها – إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية .....، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والآداء الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها باستخدام الإعلام الشامل المخطط** "

ومن هذا التعريف تتضح خصائص طبيعة وظيفة العلاقات العامة ، والتى تتمثل فيما يلى :

١- العلاقات العامة وظيفة إدارية داخل المنظمات تسعى لتحقيق علاقات طيبة فى التعامل مع الجماهير .

٢- العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا فى المنظمة .

٣- العلاقات العامة وظيفة مخططة ، تعتمد على التخطيط كأسلوب لبلوغ أهدافها .

٤- " الإتصال " نشاط أساسى لوظيفة العلاقات العامة ،لأن العلاقات العامة هى عملية إتصال بالجماهير بالدرجة الأولى .

٥- تعتمد العلاقات العامة على فنون أو أنشطة الإتصال المختلفة (من إعلام ودعاية وإعلان ....) فى كسب تفاهم وتأييد الجماهير بنوعيها .

والعلاقات العامة بهذه الخصائص تصبح وظيفة هامة وحيوية للقيادة العليا بأى منظمة – خاصة أو حكومية – حيث توفر لها الإتصال الفعال مع كافة الهيئات والمنظمات ذات الصلة بطبيعة نشاط هذه المنظمة سواء على مستوى المجتمع المحلى أو القومى أو الدولى.

وإذا سلمنا بالطبيعة الإدارية لوظيفة العلاقات العامة فى المنظمات الحديثة ، فإنه يترتب على ذلك إلتزام مدير العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف التى يقوم بها مدير أى وظيفة من وظائف المنظمة ، وهى مجموعة الوظائف التى يطلق عليها (**وظائف القيادة**) ، أو (**الوظائف الذهنية**) لمدير الإارة وهى :-

١- **التخطيط** :ويشمل تحديد الأهداف ، ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها على ضوء الحقائق والمعلومات المتوافرة ،وما هو متوافر من موارد بشرية ومادية.

٢- **التنظيم** : ويشمل تحديد عد من الوظائف لكل مستوى وظيفى معين .

٣- **إتخاذ القرار** : وهى إختيار البديل الأمثل أو الأفضل من جملة بدائل لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المطلوبة .

٤- **التوجية والتنسيق** : وهو نشاط المدير المستمر لإرشاد المرؤوسين وتنمية روح الفريق بينهم حتى يتحقق الإنسجام بينهم وفق الخطة المرسومة .

٥- **الرقابة** : وتشمل متابعة العمليات التشغيلية وتنفيذ البرامج فى حدود الخطة المقررة .

بذلك يصبح مدير العلاقات العامة – شأنه شأن أى مدير إدارى – يلتزم بالأسس العلمية للإدارة فى مجال العلاقات العامة ، وفيما بين إدارته وغيرها من الإدارات الأخرى بالمنظمة . ونركز هنا ولأغراض هذه الدراسة على الوظيفة الخاصة بالتخطيط .

ثانياً – مفهوم التخطيط فى مجال العلاقات العامة :

تخضع العلاقات العامة – كوظيفة إدارية ضمن الإدارية المختلفة داخل أى منظمة – لمقتضيات التخطيط ، على أنه يجب أن نلاحظ أن عملية تخطيط العلاقات العامة تأتى فى إطار عملية التخطيط الشاملة التى تهتم بها المنظمة ، وتتكامل مع عمليات التخطيط الجزئى للوظائف الإدارية الأخرى كالإنتاج والتسويق والشئون المالية والأفراد ... إلخ .

لقد أصبحت العلاقات العامة نشاطاً هادفاً ، لايمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط بمفهومه العلمي ، فلابد من صياغة خطة متكاملة إذا كانت هناك قناعة كاملة بالإستثمار الأمثل للعلاقات العامة . ويتوقف نجاح العلاقات العامة فى تحقيق أهدافها ، على الإستراتيجية التى وضعت لبلوغ تلك الأهداف ، وعلى ذكاء الحملات الإعلامية التى تترجم هذه الإستراتيجية.

وإذا كان التخطيط فى جملته مجموعة من المراحل والخطوات التى تنتهجها الإدارة لمواجهة ظروف المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية ، فإنه من المنطقى أن يبدأ بالتفكير ومحاولة (التنبؤ) بما يمكن أن تكون عليه ظروف المنظمة وأحوالها خلال هذه الفترة المستقبلية ،مع الأخذ فى الإعتبار بالظروف والمتغيرات البيئية المحيطة التى يمكن أن تكون لها تأثيراتها على طبيعة المنظمة فى المستقبل ،وكذلك توفير الإمكانيات والموارد والجهود البشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة .

<u>ويحقق التخطيط للعلاقات العامة المزايا التالية :</u>

١- الإبتعاد عن عشوائية الآداء، أو مايُطلق عليه العمل وفق سياسة (ردالفعل) ، "ولعل أخطر مايواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو تحكم الضغوط اليومية فى وقت القائمين عليها مما لايترك لهم الفرصة للتفكير التخطيطى أو النظرة المستقبلية " (١) .

٢- تخطيط نشاط العلاقات العامة يؤدى إلى تبنى برنامج متكامل ، يتوافـق مع إستراتيجية المنظمة ومرتبط بأهـدافها ، ممـا يؤكـد قـدرة إدارة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية فى أداء المنظمة ، ويؤدى من جهة أخرى إلى كسب تأييد إدارة المنظمة وثقتها فى وظيفة العلاقـات العامة .

٣- التحديد الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطـة وحُسـن إستخدامها وتوجيهها .

٤- يؤدى تخطيط أنشطة العلاقات العامة إلى إمكانية التنبـؤ بالمشـكلات والمتغيرات البيئية التى يتوقع حدوثها ، ومن ثـم تخطيهـا وتقليـل أو تحجيم آثرها إلى أدنى حد ممكن .

٥- يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يسـاعد مـوظفى الإدارة على تفهمها ويسعون إلى تحقيقها ، وتنفيذها عن قناعة ، وفـى التوقيت الزمنى المُحدد لها.

٦- يُسهل التخطيط مهمة مدير العلاقات العامة ، فـى إتخـاذ القـرارات والتوجيه والرقابة والتقييم والتقويم .

٧- تفعيل عملية الإتصال (الداخلى) حيث تنساب المعلومات عن الأهـداف والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الإتصال وفى كل الإتجاهات بين القيادات والمرؤوسين فى إدارة العلاقات ، وبينها وبـين الإدارات الأخرى فى المنظمة .

٨- تأكيد ثقة الجمهور بالمنظمة من خلال الإتصال (الخارجى) حيث تُعد خطة العلاقات بمثابة وعد للجمهور بالتزام إدارة العلاقات بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره [٢] .

ولاشك أن أهمية التخطيط للعلاقات العامة قد إزدادت فى العصر الحديث، ولاسيما مع توافر المردودات الإيجابية لثورتى التكنولوجيا والمعلومات ، والمعطيات التقنية التى عملية التخطيط بالمعلومات والآليات التى تُفّعل من عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة . وكمثال بسيط على ذلك فإن توافر التجهيزات الإلكترونية من أجهزة الحاسب الإلكترونى وملحقاته ، والنهائيات الطرفية للإدارات والوحدات الفرعية لإدارة العلاقات، وبينها وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة يسُهم فى تسريع وتفعيل الآداء وتحقيق المراحل الزمنية المختلفة لخطط العلاقات العامة .

هذا فضلاً عن أن تنظيم عملية توصيل المعلومات الكافية للجماهير يؤدى إلى توافر الخلفيات الكاملة التى تسمح بتفسير أية قرارات تتخذها الإدارة ، مما يؤدى إلى حمل الرسالة الإعلامية إلى النوعيات المتعددة للجمهور .

ولتحقيق فعالية التخطيط وترشيده فى مجال العلاقات العامة ، يُشير خبراؤها إلىأهمية أن تتناول الدراسات المستمرة العديد من الإعتبارات والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجماهيرها على النحو التالى [٣] :

١- نظرة باحثة إلى الخلف : للتعرف على العوامل التى قادت إلى الموقف المطروح للدراسة .

٢- نظرة متعمقة إلى الداخل : للتعرف على الحقائق والآراء التى يجب أخذها فى الإعتبار عند التخطيط على ضوء أهداف المنظمة .

٣- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة : لدراسة المواقف التى تعرضت لها المنظمات التى تمارس نشاطاً شبيهاً بنشاط المنظمة مع دراسة الظروف السياسية والإجتماعية والإقتصادية السائدة .

٤- نظرة طويلة جداً إلى الأمام : حيث يمكن التعرف على أهداف المنظمة، والعمل على وضع خطط العلاقات العامة التى تتوافق مع هذه الأهداف، والعمل على تنفيذها .

ثالثاً – مقومات التخطيط الجيد للعلاقات العامة :

يمكن رصد مجموعة من المقومات أو الدعائم التى يجب توافرها – عند التخطيط للعلاقات العامة – حتى يتحقق النجاح لخطة العلاقات العامة ، ومن هذه المقومات :

١- **الحصول على تأييد الإدارة العليا** : وتتمثل أهمية ذلك فى أن قناعة قيادة المنظمة بدور ووظيفة العلاقات العامة هو (القوة الدافعة) لخطة العلاقات العامة الذى يوافر لها الدعم المعنوى والثقة بين الوظائف الأخرى بالمنظمة .

وإفتقاد هذا التأييد يؤدى إلى عدم توفير المخصصات المالية والبشرية اللازمة ، فضلاً عن عدم تعاون الوحدات الإدارية الأخرى داخل

المنظمة مع إدارة العلاقات العامة ، والإحباط الذى يلحق بالعاملين فـــى العلاقات العامة أنفسهم مما يضعف من درجـــة مســـاهمتهم فـــى تنفيـــذ الخطة.

٢- **التكامل والشمول** : ويُقصد (بتكامل) خطة العلاقات العامة عدم تعـــارض خططها أو برامجها الفرعية مع الخطة الإستراتيجية لها . حيـــث يـــؤدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة دون حدوث أى تضـــارب أو تنـــاقض بينهما .

كما يُقصد (بالشمول) ضرورة تغطية خطة العلاقات العامة لجميع أوجـــه النشاط ، فأى خلل أو إهمال فى تخطيط أحد هذه الأنشطة ســـوف يـــؤثر على درجة فعالية الخطة ، وفقدان درجة التناسق والتوازن بين أجزائها.

٣- **المشاركة الجماعية فى إعداد الخطة** : لايكفى مجرد تـــوفير الإمكانـــات (المادية) لنجاح الخطة ، بل يجب الإهتمام (بالإمكانيات البشرية) لـــيس من حيث توافر الكم والنوع المطلوب لتنفيذ الخطة فحسب ، بل وجـــوب مشاركة هؤلاء فى إعدادها وتنفيذها .

ويتحقق ذلك بالتعرف على الآراء والمقترحات التى يقدمها جميع العاملين ، مما ينمى لدى الأفراد – على المستوى التنفيـــذى – الشـــعور بالمسئولية ،ويزيد من درجة حماسهم .

كما أن طبيعة وظيفة العلاقات العامة تتسم بالتنوع مما يتطلب خبـــرات ومعارف متنوعة لاتتوافر فى فرد واحد ، ومن ثم يجب أن يشترك فـــى

تخطيط أنشطة العلاقات العامة مجموعة مـن الأفـراد ذوى الخبـرات المتعددة .

٤ - **الأزمات الفورية وأثرها على التخطيط طويل الأجـل** : يلعـب الـزمن دوراً هاماً فى آداء وظيفة العلاقات العامة ، حيث تتعامل مع الأحـداث بصورة فورية . فيجب توفير الزمن الكافى لإجراء الدراسات المبدئية ، التى تتضمن سلامة ودقة التنبؤ والتقدير ، كما يجب وضع جدول زمنى لمراحل تنفيذ الخطة ، من خلال تحديد الوقت الكافى لكل مرحلة يتـاح تحقيق الأهداف المطلوبة .
وتظهر أهمية تحديد التوقيت المناسب لخطـة العلاقـات العامـة فـى ضرورة مواكبة الأحداث (أثناء تنفيذ الخطة) بمعنـى ألا تتـأخر هـذه الخطة او تسبق الأحداث التى وضعت من أجلها .

ويرتبط بهذا العنصر أيضا أهمية الإلتـزام بالتنسـيق الزمنـى عنـد إستخدام عدة وسائل إعلام فى تنفيذ الخطة لكى تضمن زيادة درجة تأثيرهـا، وضرورة تفسير مواقف المنظمة للجمهور فى الوقت المناسب. وأخيراً فإنـه يجب أن يتناسب زمن تنفيذ الخطة مع طبيعة أهـدافها . بمعنـى أن الخطـة قصيرة الأجل مثلاً تفقد أهميتها لوحققت فى زمـن طويـل نسـبياً ، فمـن المعروف أن الأحداث التى تعد أساسية اليوم ، تفقد أهميتها بإنقضاء الـزمن الذى أعدت من أجله .

٥ - **توفير درجة مناسبة من المرونة** : إذا كانت القاعـدة الأساسـية فـى التخطيط هى :

الثبات والإستقرار ، إلا أن هذا لايعنى عدم توفير درجة من المرونـة لخطة العلاقات العامة ، لأن المستقبل يتسم بعـدم التأكـد (الظـروف البيئية المحيطة) ويُقصد بالمرونة هنا **قدرة الخطة علـى إسـتيعاب أى تعديلات تطرأ لمواجهة الظروف المتغيرة** . على أن يكون ذلـك فـى أضيق الحدود .

٦- **الإستمرار والتركيز والسيطرة** : ويُقصد بعنصر (الإسـتمرار) التأكيـد على أن العلاقات العامة وظيفة مستمرة ، ومـن ثـم تتـوزع أنشـطة الخطة على مدار العام ، لتضمن الإتصال الـدائم بـالجمهور وتفسـير الأحداث الجارية أولاً بأول حتى نقلـل مـن درجـة مقاومتـه لهـذه الأحداث، لأن الإنسان عدو ماجهل .

أما (التركيز) فيشمل التركيز على الجمهور الفعلى للمنظمـة، وإستخدام أنسب الوسائل الإتصالية التى تتفق مع خصائص الجمهـور . أما عنصر (السيطرة) فيمكن أن يتحقق من خـلال إسـتخدام وسـائل إعلام بصورة مكثفة كإستخدام المساحات الكبيرة والأوقات الطويلة مما يزيد من أثر وفعالية الحملة الإعلامية .

٧- **توفير الإمكانات المادية والبشرية :** لايمكن أن تحقق خطــة العلاقــات العامة النجاح المطلوب ، دون أن يتوفر لها الإعتماد المالى الذى يُمكن بواسطة وضع البرامج موضع التنفيذ . ويلاحظ أن حجم هذا الإعتماد يتناسب مع حجم الأهداف المقررة فى الخطة .

كذلك يجب أن تتوافر القوة البشرية المطلوبة من حيث الكم والنــوع ، فلايقتصر الأمر على التحديد الكمى لهؤلاء الأفراد ، بل يجب الحرص على توفير المواهب والأفراد ذوى البصيرة القــدرة علـــى التحليــل ، والخبرات الفنية المختلفة .

رابعاً : أنواع خطط العلاقات العامة :

تتنوع خطط العلاقات العامة بإختلاف المعيار الذى يتم مــن خلالــه صياغة خطة العلاقات العامة ، حيث تتعدد هذه المعايير وفقاً لما يلى :

١ – **خطط العلاقات العامة وفقاً للمعيار الزمنى :**

حيث تنقسم إلى :

- خطط طويلة المدى : وهى التى تغطى خمس ســنوات فــأكثر ، وهى غالباً ما يطلق عليها الخطط الإستراتيجية للعلاقات العامة . وبصفة عامة فهى تتضمن تحديد الأهداف بعيدة المدى ، والتـــى تستطيع من خلالها العلاقات العامة الإســتعداد لكافــة الفــرص الحصول عليها فى المستقبل البعيد ، وهى فى ذاتها وسيلة لقيــاس مدى إدارة العلاقات العامة تحقيق أهدافها .

- خطط متوسطة المدي : وهى التى توضع لتغطـــى ســنة واحــدة فأكثر ، وتتضمن تحقيق بعض الأهداف الفرعية .
- خطط قصيرة المدي : وهى التى تغطى سنة فأقل ، وهـــى تُعــد عادة لتغطية موقف خاص أو هدف قصير المدى .

٢ – **خطط العلاقات العامة وفقاً لمعيار نطاق الخطة** :

حيث تنقسم إلى :

- **خطط رئيسية** : وهى التى تحدد مكونــات ومســارات الخطــط الفرعية . وتعمل الخطة الرئيسية على تحديد البرامج والسياســات الرئيسية التى تحقق الأهداف الشاملة للعلاقــات العامــة . مثــل تحسين علاقات المنظمة بجماهيرها ، وبالتــالى تكــون الخطــة الرئيسية مُعبرة عن فلسفة الإدارة العليا ، وسياسة المنظمة .
- **خطط فرعية** : تختص كل منها بنطاق محـــدد – فــرع أو قســم للإدارة – مثل خطة إدارة البحــوث ، وخطــة إدارة الإعــلان ، وخطة إدارة الإعلام ... إلخ . ويُشار على أهمية التكامــل بـــين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية ، وأهمية التنسيق بينهــا حتـــى تتجنب أى شكل من أشكال الإزدواج أو التضارب .

٣ – **خطط العلاقات العامة وفقاً لمعيار الهدف** :

وتنقسم إلى :

- **خطط وقائية** : وهى التى تقوم على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة ، وتدور فى محيط إقامة علاقات ودية بين المنظمة وجماهيرها . وهذا النوع من الخطط يستهدف تجنب الأخطار قبل وقوعها ، ورصد أسبابها وتلافيها قبل حدوثها بزمن كاف ، وبذلك يمكن الوقاية منها .

ويمثل هذا النوع من الخطط البرنامج العام الدائم الذى تتولاه إدارة العلاقات ، ويشمل كل العاملين ، ويصل إلى جميع أفراد الجمهور ، وذلك لضمان إستمرار العلاقات الطيبة بين المنظمة وجمهورها الداخلى والخارجى . حيث تشمل الخطط الوقائية توفير الظروف المناسبة من الناحيتين المادية والمعنوية وفحص الشكاوى ، ورفع المستوى الفنى والثقافى للعاملين وإصدار المواد الإعلامية ، وتحسين وسائل الاتصال والمشاركة فى المناسبات المختلفة والمحاضرات والندوات والمعارض .

- **خطط علاجية** : وهى التى تعد لمواجهة موقف طارئ أو ظروف استثنائية تهدد المنظمة وتؤثر فى سمعتها . ويطلق عليه البعض خطط الأزمات والكوارث ، فهو تخطيط يتسم بالحكمة ، ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أزمة أو موقف مفاجئ[٤] .

وهذا يعنى أن الخطط العلاجية تبدأ بعد حدوث مشكلة أو أزمة وذلك لمعالجة الآثار المترتبة عليها . ويُفضل أن يكون هناك إعداد مبدئى (مُسبق) لما قد يحدث من ظروف طارئة على أن تبدأ هذه الخطة عملها لمواجهة الأزمة ، بعد مواءمتها أو تكيفها لتتناسب وطبيعة الموقف الفعلى.

وتتسم هذه الخطط بالسرعة والحسم ومن أمثلتها الخطط الخاصة بمواجهة أزمات الطيران ، والمناجم ، والكوارث الطبيعية ، وغيرها حيث يتطلب الأمر تحرك قيادات المنظمة وكبار المسئولين لعلاج الموقف وإصدار بيان لوسائل الأعلان تُعلن فيه المنظمة عن موقفها وتعاطفها مع الضحايا ، وإعلان الحقائق المتاحة بوضوح دون إخفاء أو مبالغة ، والإجراءات التى أتخذت لعلاج الموقف وضمان عدم تكراره .

كما تشمل هذه الخطط مواجهة الشائعات والحملات الإعلامية المضادة وذلك من خلال دراسة وتحليل الموقف وإختيار والبدائل المختلفة.

ويُشار أخيراً على هذه التقسيمات لأنواع خطط العلاقات العامة هى لأغراض الدراسة والشرح والبيان ، لأن وظيفة العلاقات العامة وظيفة مستمرة ومُتجددة ومرنة ، والتخطيط اللازم لها يجب أن يكون متسماً بنفس السمات حتى يتناسب مع طبيعة المشكلات التى تتعامل معها ، كما أن هذه التقسيمات متداخلة ، فالتخطيط الوقائى مثلاً قد يكون على مستوى

إدارة العلاقات ككل ، أو على مستوى أحد فروعها أو أقسامها ، والخطة الموضوعة قد تكون متوسطة أو قصيرة المدى ... وهكذا .

خامساً : مستويات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة :

في إطار ماتم دراسة من مفاهيم وأسس عامة لوظيفة التخطيط خلال الفصل الثاني من هذه الدراسة ، نخلص إلى تحديد مستويين لتخطيط العلاقات العامة :

المستوى الأول : المستوى الإستراتيجي :

حيث يكون مدير العلاقات العامة مسئولاً بصفة عامة – ضمن قيادات المنظمة – عن التخطيط للسياسة العامة للمنظمة ، كما أنه مسئولاً بصفة خاصة – بوصفه مديراً للعلاقات العامة – كوظيفة متخصصة عن وضع الخطة العامة أو الإستراتيجية لها .

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة تحديد الأهداف على ضوء السياسة العامة للمنظمة ، وسياسات الإدارة الأخرى ، وتحليل الموقف الراهن والظروف البيئية ، مع رصد التغيرات المحتملة في كل هذه الظروف .

فمدير العلاقات العامة مسئول عن إعداد خطة إستراتيجية عامة لإدارته خلال السنوات القادمة (٥ – ١٠ سنوات) تكون بمثابة الدستور أو المرجع الأساسي الذي يستند إليه وتعمل في هديه أو في إطاره كافة أنشطة العلاقات العامة .

المستوى الثاني : التخطيط البرامجي أو عملية العلاقات العامة :

وهو التخطيط الذى يتضمن تنفيذ السياسات والإجراءات والأنشطة التي يلزم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة . فخطة العلاقات العامة هنا أو برنامجها هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقاً لتصبح معدة للتنفيذ .

ومن المسلم به أن عملية العلاقات العامة (خططها) لايمكن أن تبدأ من فراغ وإلا إنتهت على فراغ ، فكل منظمة مهما كان حجمها أو تخصصها لها أهدافها ، ولها قدراتها وإمكانياتها ، ومن ثم وجب تخطيط نشاط العلاقات العامة لها على هدى تلك الأهداف والإمكانات .

لايمكن أن توجد خطة ثابتة أو شكل محدد لخطة العلاقات العامة تصلح لتطبيقها فى كل مكان وزمان . فقد علمنا أن ذلك أمراً غير منطقي فى مجال التخطيط بصفة عامة ، وهو بالتالى مستحيل بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وهى وظيفة ديناميكية ومرنة تقوم على الإتصال بأنواع مختلفة ومتعددة من الجماهير فهى وظيفة فى حالة حركة وتفاعل مستمر .

وقد إجتهد الكثير من الباحثين فى تحديد خطوات أو مراحل التخطيط للعلاقات العامة ، التى تضعها فى خطوات منتظمة أو تسلسل منطقى يرمي

فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة . ونُشير هنـا علـى نمـوذجين مـن النماذج التى حاولت تحديد مراحل التخطيط للعلاقات العامة :

- **النموذج الأول لـ Cutlip & Center** [٥] :

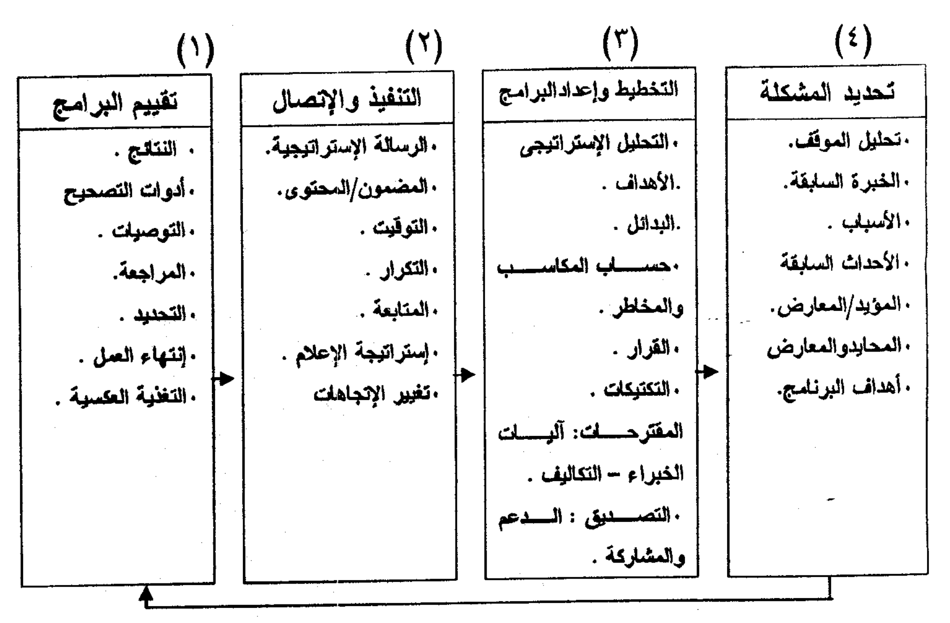
ويحدد عملية العلاقات العامة فى أربع خطوات :

١- **تحديد المشكلة** : وتشمل إختبارات الرأى العام (قياسـاته) وتحديـد إتجاهات الجمهور بالنسبة لأفعال وسياسات المنظمة ثم تقييمها .

٢- **التخطيط** : ويشمل التعامل مع هذه الإتجاهـات والآراء والأفكـار وردود الأفعال فى شكل سياسات وبرامج تقوم بتنفيـذها العلاقـات العامة .

٣- **الإتصال** : ويشمل شرح وتفعيل الإتجاه المختار (الأسلوب المتبـع) فى حل المشكلات أو تحقيق الأهداف .

٤- **التقييم** : ويشمل تقييم البرامج وتأثير الأساليب الفنية المتبعة .



الخطوات الأربع لعملية العلاقات العامة

(نموذج كاتليب وسنتر)

- <u>النموذج الثانى</u> :

ويحدد مراحل التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالى[٦] :

١- <u>مرحلة تحليل الموقف</u> : وتشمل التعرف على سياسة المنظمة وأهدافها والسياسات التنفيذية للإدارات الأخرى ، والظروف البيئية والنفسية المحيطة والأهداف الأساسية للخطة .

٢- مرحلة تصميم البرنامج :

وتشمل تحديد الجمهور ، والإمكانات المادية والبشرية ، والوسائل المستخدمة ، والأساليب ، والتوقيتات المناسبة للتنفيذ ، وإعداد الإجراءات التنفيذية .

٣- مرحلة تنفيذ البرنامج :

وتشمل تنفيذ التصميم الإتفاق عليه فى المرحلة السابقة ، مع الإستعداد لتنفيذ أى تعديل نتيجة تغير ظروف لم يكن من الممكن التنبؤ بها .

٤- مرحلة التقييم :

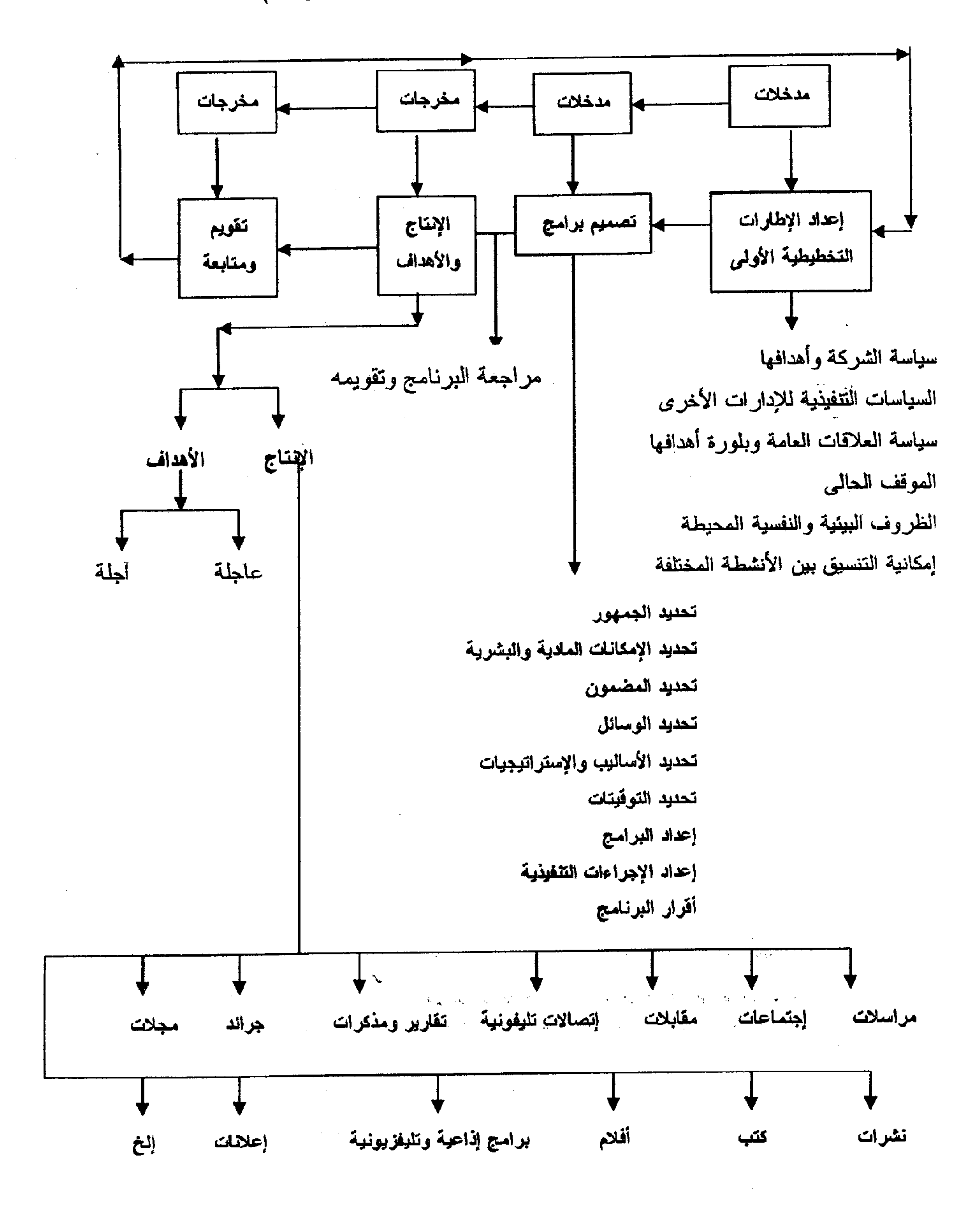
ويحتاج تقييم برامج العلاقات العامة إلى معرفة إستجابة الجمهور ، وتأثير الإتصالات ، وإستقصاءات الرأى وتجميع كل نقاط التقييم فى تقرير يعرض على المسئولين بإدارة العلاقات العامة بالمنظمة للإستفادة منها فى تخطيط البرامج التالية.

وبصرف النظر عن النماذج المختلفة التى عــرض لهــا البــاحثين ، أو النماذج العملية التى طبقها بالفعل إدارات العلاقات العامــة فــى المنظمــات الكبرى[٧] ، يمكن أن نحدد الخطوات الأساسية لعمليــة التخطــيط للعلاقــات العامة فيما يلي :

المرحلة الأولى : مرحلة تحديد الأهداف :

يؤدى التحديد المحكم والدقيق لأهداف بــرامج أو خطــط العلاقــات العامة إلى جودة عملية التخطيط وعادة مايتم البدء بتحديــد الأهــداف بعيــدة المدى ، ثم يتم تحويلها بعد ذلك على مجموعة من الأهداف الفرعيــة التــى تنفيذ خلال فترات قصيرة ومحددة .

نموذج مراحل التخطيط للعلاقات العامة (المصدر :المداخل الأساسية للعلاقات العامة ص١٦٤)



وعادة أيضاً ما تختلف أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى بإختلاف طبيعة المنظمة ، ومن ثم يجب أن تساير أهداف العلاقات العامة الأهداف الرئيسية للمنظمة بحيث تعمل على المشاركة فى تحقيقها .

وعند تحديد الأهداف يجب أن تراعى مجموعة من العوامل على النحو التالى[٧] :

- التفرقة بين الأهداف الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة الأجل ، وربطها ببعضها البعض بما يتيح تنفيذ كل أنواع الأهداف فى المدد الزمنية المحددة .
- يجب أن تكون الأهداف محددة بما يتيح إمكانية قياس النتائج ، فضلاً عن ضرورة كونها واضحة وصريحة ومفهومة .
- ضرورة أن تكون الأهداف واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية تنفيذها .
- من الأمور الحيوية أن ترتبط أهداف العلاقات العامة بأهداف المنشأة ككل ، بل أن أهداف العلاقات العامة هى فى الواقع وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنشأة خاصة فيما يتعلق بتكوين السمعة الطيبة والصورة الذهنية المتميزة للمنشأة لدى المستهلكين وخلق الروابط القوية بين المنشأة وجماهيرها داخلياً وخارجياً .

وبصفة عامة – أثبتت الدراسات الميدانية – أن أهداف المنظمة ينبغى أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق وأن تراعى ماتتطلبه من جهد فعال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ ، كما أنه من الضرورى أن نميز بين **<u>الأهداف الرئيسية</u>** التى تعكسها الخطة وبين **<u>الأهداف الفرعية</u>** التى تسعى إلى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة . ويجب أن يكون واضحاً أن كل هدف رئيسى لابد وأن يتم تحليله على أهداف فرعية محددة لكى يمكن الوصول إلى تحديد الأنشطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف [٩] .

ومن الناحية الواقعية يتم " تجديد الهدف " بعد مسح وتحليل العناصر المكونة للموقف أو المشكلة ، ومن ثم قد يكون الهدف هو مواجهة المشكلة التى تم رصدها ، أو قد يكون هو خلق علاقة مُثمرة مع إحدى فئات الجمهور ، أو دعم هذه العلاقة وكسب تأييد قطاع جديد من قطاعات الجمهور .

ومن شروط التحديد السليم للهدف ، التعرف الدقيق على الإمكانات المتاحة ، التى ستسخر لتنفيذه ، وفى ضوء الإتجاهات الحالية والمتوقعة للجمهور .

ويُشير البعض إلى إمكانية حصر الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة فيمـــايلى (١٠) :

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها .
- العمل على تحسين مصالح الجمهور الداخلى .
- مراعاة مصالح الجمهور الخارجى .
- الموازنة بين مصالح المنظمة ومصالح جمهورها فى إطـــار الصـــالح العام .

بينما يرى البعض الآخر أن هناك عدداً من الأهداف المشـــتركة للعلاقـــات العامة فى معظم المجتمعات من أبرزها وأكثرها شيوعاً (١١) :

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة .
- ترويج المبيعات أو تنشيط الخدمات .
- كسب تأييد الجمهور الداخلى .
- الفوز بثقة المجتمع الخارجى .

ولما كان الهدف هو النتيجة التى يُراد الوصول إليها فإن هذه النتيجة ينبغى أن توضع فى صورة كمية أو نوعية ويُحدد الزمن الذى يجب أن يـــتم تحقيقها خلاله . ومتى تم تحديد الهدف بهذه الكيفية ، ويجـــب علـــى الإدارة (المخططين) التأكد من أنه واضح لدى جميع العاملين ومفهوم ومرغوب مـــن جانبهم حتى يتسنى إنفاذه أو بلوغه بنجاح كبير .

المرحلة الثانية : **مرحلة تصميم البرنامج** :

عندما تصبح الأهداف واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً ، يكـون علـى المسئولين صياغة أو إعداد برنامج يضمن تحقيق هذه الأهداف – فى الـزمن المُحدد لها – بكفاءة وفعالية . ويُطلق على هذه العملية (تصميم البرنامج) .

وطبقاً لهذة المرحلة فإنه يتم تحويل الأهـداف التـى حـددتها إدارة العلاقات العامة إلى مجموعة من السياسـات أو الإجـراءات التـى يمكـن بواسطتها تنظيم علاقة المنظمة بجمهورها ، أى أن هذه المرحلة يـتم فيهـا تحويل الأهداف إلى مجموعة من الآليات (برنامج) تُنفذ من خلالها المنظمـة على جماهيرها النوعية وهى مايُطلق عليها البعض عملية رسم السياسات .

وتشمل هذه المرحلة بحث وتحديد العناصر التالية :

أ – **تحديد الجمهور** :

فسياسة العلاقات العامة تستهدف دائماً الوصول على جماهير نوعية تتعامل مع المنظمة سواء بالداخل أو الخارج ، الأمر الذى يقتضى ضـرورة أن تتوافر لدى مسئولى العلاقات العامة ملفات شاملة للبيانات التفصيلية عـن نوعية هذه الجماهير وتقسيماتها الديموجرافيـة (السـكانية) ، والإجتماعيـة المختلفة (النوع ، السن ، الحالة ... إلخ) ، حتى يمكن تحديـد الفئـات التـى ستوجه إليها جهود العلاقات العامة ، والوسائل الفعالة التى تمكن الإدارة مـن تحقيق رسالتها(١٢) .

فالهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى الفئات التى لها علاقة بأهداف المنظمة .. كما أن عملية التحديد هذه توفر الكثير من الجهد والنفقات لأنها تركز على الهدف مباشرة [١٣] . ويحقق بالتالى هذا التحديد المواءمة لخطة أو برنامج العلاقات العامة ، فالخطة المراد التأثير بها فى الجمهور الداخلى تختلف – بطبيعة الحال عن تلك التى يُراد بها التأثير فى الجمهور الخارجى ، ومن ثم فإن الخطة أو البرنامج الفعال هو الذى يركز على طبيعة كل جمهور من جماهير المنظمة .

وغنى عن البيان أن خبراء العلاقات العامة لايمكنهم التوجه إلى هذه الجماهير بوسيلة أو آلية واحدة فى وقت واحد مادامت إتجاهاتهم مختلفة ، ومصالح متضاربة ، ومن ثم يجب على مخططى العلاقات العامة دراسة كل جمهور على حده ، وتحليل تفكيره وبيان إتجاهاته ، ثم رسم الخطة المناسبة[١٤] .

وتأكيداً لذلك أشار (سالى إيفرسون) إلى قاعدة " أن يكون معلوماً سلفاً فئات الجمهور الذى ستوجه إليه الخطة " [١٥] كواحدة من القواعد الهامة لنجاح التخطيط فى العلاقات العامة .

ب – تحديد الإمكانات المادية والبشرية :

قبل أن ينطق المخططون لرسم أو إعداد برنامج العلاقات العامة الملاءم لتنفيذ الأهداف المرسومة والوصول إلى الجمهور المستهدف ينبغى

أن يتوافر أمامه الإمكانات المادية (**الميزانية المالية**) ، والموارد البشرية (**القوى العاملة**) التى تمكنه من تحقيق هذه الأهداف . فإذا كانت إمكانات المنظمة المالية والبشرية (محدودة) ، فى هذه الحالة تتقلص خطته وبرامجه فى حدود الإمكانات المتاحة ، أما إذا كانت إمكانات المنظمة المالية والبشرية (مليئة) ، ففى هذه الحالة تكون الخطة والبرامج طموحة بالقدر الذى يُحقق الأهداف المرجوة .

ويُقصد **بالإمكانات المالية** : كمية الأموال اللازمة لتمويل برامج العلاقات العامة ، أما **الإمكانات البشرية** : فهم العناصر الإنسانية من خبراء وموظفى إدارة العلاقات العامة (كماً ونوعاً) ، وكافة الأفراد الذين يمكن الإستعانة بهم لإنفاذ خطة العلاقات العامة .

ج – تحديد وسائل الإتصال وآليات التنفيذ :

تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى مجموعة من الوسائل التى تكفل لها تقديم خدماتها على فئات الجمهور المستهدف . وتعتمد فى ذلك على وسائل الإعلام المتاحة شريطة أن تختار أنسبها من حيث قوة التأثير وسعة الإنتشار ، والوصول على الفئات المستهدفة من الجمهور ، بما يُحقق فى النهاية الإستخدام الأمثل لأفضل الوسائل المتاحة لتحقيق أكبر نتيجة ممكنة .

ومن ثم يكون على المخططين والمتخصصين فى مجـال العلاقـات العامة مسئولية تحديد الوسائل الإتصالية المناسـبة مـن وسـائل الإتصـال المختلفة ، هذا فضلاً عن الندوات والمـؤتمرات والمحاضـرات والحفـلات والمعارض واللقاءات ... من حيث الكـم والنـوع (الموضـوع والتوقيـت) وأنسب الأنشطة الرياضية والإجتماعية والثقافية والترفيهية ، وغير ذلك مـن الوسائل والأساليب والطرق التى تُحقق أهداف الخطة .

د – **تحديد الإستراتيجيات المناسبة :**

نستخدم تعبير إستراتيجية هنا لبيان أسلوب العمـل لتنفيـذ برنـامج العلاقات العامة . فعادة ماتحتاج برامج العلاقات العامة إلى أسلوب أو عـدة أساليب متوازية للوصول على الجماهير المستهدفة والتأثير فيها ومن ذلك :

- إستراتيجية الغزو السريع (الشامل) .
- إستراتيجية التركيز .
- إستراتيجية التوقيت .
- إستراتيجية التريث وعدم التورط .
- إستراتيجية المفاجأة .
- إستراتيجية المشاركة .
- إستراتيجية ملتقى الطرق .
- إستراتيجية الإختفاء .

هـ - **إختيار الوقت المناسب للتنفيذ :**

من اللازم أن يدرك مخطط العلاقات العامة أن موعد تنفيذ كل مرحلة من مراحل البرنامج يُساعد فى نجاحها أو فشلها . ومعنى ذلك أن يُراعى عند إعداد أو تخطيط برامج العلاقات العامة أن هناك موضوعات ذات طابع زمنى خاص ، بمعنى أن إختيار الوقت الملائم لنشرها يساعد على نجاحها وتحقيق أثرها . وهناك موضوعات أخرى تحتاج إلى إعتبارات زمنية ومكانية .

وإذا كان إختيار الوقت والمكان المناسب هام للبدء فى إنفاذ البرنامج فإن الإلتزام بتوقيت مُحدد لتنفيذه أمر هام أيضاً . أى الإلتزام بالمدة التى تُمثل فترة حياة البرنامج ، وما يترتب على ذلك من جدولة الخطة وفق جدول زمنى مُحدد .

و - **كتابة الخطة :**

من المبادئ الهامة فى تخطيط برامج العلاقات العامة ، العمل وفق خطة مكتوبة . ويعنى ذلك أن تُصاغ الخطة وبرامجها التنفيذية فى خطوات زمنية محددة ، وتدون فى أوراق ، يتم إعتمادها من إدارة المنظمة ، وذلك يُحقق عدة فوائد :

- تركيز نشاط العلاقات العامة لإنجاز الأهداف المرجوة فالخطة المكتوبة تُعد دليلاً ومرشداً للعمل .

- إتحاد جهود العاملين بالمؤسسة فى تنفيذ الخطة ، حيث يعرف كل فـرد دوره بشكل محدد .
- إلتزام الإدارة بدعم الخطة وتمويلها وتوفير الأسباب لنجاحها .
- إمكانية تقويم أنشطة العلاقات العامة على ضوء ماتحقق من أهداف .

إن كتابة مشروع الخطة واحدة من التحديات الأساسية فـى عمليـة التخطيط ، لذا يُشير أحد الخبراء فى مجـال العلاقـات العامـة علـى " أن برنامج العلاقات العامة المكتوب ، والذى يشتمل على عدة أهداف محـددة ، ومشروعات مصممة خصيصاً لإنجازها ، يُساعد هذا البرنامج الإدارة علـى التأكد من أن جهود العلاقات العامة تساير أهداف المنظمة " (١٦) . فـإذا مـا أتسق ذلك البرنامج مع الأهداف الأساسية ، يدرك صاحب العمـل (المـدير) أن العلاقات العامة تتفهم جيداً ماتسعى الإدارة لتحقيقه .

وعادة مايلقى على عاتق أحد خبراء التخطيط مهمة كتابـة مشـروع الخطة /البرنامج ، أو بعض المتخصصين فى هذا المجـال ، إلا أنـه مـن المفيد مشاركة جميع العاملين فى بنود الخطة المختلفة بأفكارهم ومقترحـاتهم حتى يكتسبوا الخبرة اللازمة لصياغة وإعداد الخطط .

ويُحذر خبراء التخطيط من خطورة أن تخـتلط الخطـط والبـرامج بالنزعة الحماسية ، أملاً فى الحصول على إعتماد للخطـة المأمولـة ، فقـد

يحمل الحماس الزائد فى طياته خطراً شديداً يتمثل فى الإسراف فـــى وعــود لايمكن تحقيقها .

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ :

وهنا يتم وضع الخطة (البرامج) موضوع التنفيــذ ، وفقــاً للتوقيــت السابق الإتفاق عليه . ويُشار إلى إمكانية أن يكون تنفيــذ الخطــة (مرحليــاً) بحسب الموضوع أو زمنياً . ويكون جميع العاملين فـــى العلاقـــات العامـــة (ووفقاً لتلقينهم السابق) مسئولين عن آداء أدوارهم طبقاً لما حددتـــه الخطـــة وبرامجها مع مراعاة التفرقة بين دور القادة أو الإدارة العليـــا فـــى التوجيـــه والإشراف ، ودور من دونهم فى التنفيذ .

المرحلة الرابعة : مرحلة التقييم :

لايتوقف نجاح عملية التخطيط للعلاقات العامة على الجهود الراميـــة على إعداد خطة دقيقة مناسبة للمنظمة فحسب ، بل تتعدى ذلك علـــى جـــودة التنفيذ ودقة التقييم . وليس معنى ذلك أن التقييم هـــو أهـــم مراحـــل عمليـــة التخطيط ولكنه حلقة من حلقاتها الهامة والضرورية .

وبداية نود التفرقة بـــين كلمتـــى التقـــويم والتقيـــيم اللتـــان كثيـــراً مايختلطان، بينما أن لكل منها معنى خاص فكلمة (تقويم) من الفعـــل (قـــوَّم) أى عَدَل الشيئ المعوج ، أما كلمة (تقييم) من الفعل (قيَّم) أى ثمَّـــن أو قـــدَّر الشيئ .

وفى مجال هده الدراسة تصبح (عملية التقييم) لخطة العلاقات العامة هى التأكد من سلامة برامج العلاقات العامة ، وتحديد مــدى قــدرتها علــى تحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة (مرحلة) معينة . بينما (عملية التقــويم) : هى إدخال التعديلات اللازمة على الخطة والبــرامج لتجنــب الســلبيات ، وتعظيم الإيجابيات التى أبانت عنها العملية الأولى (التقييم) .

وتحتاج عملية التقييم التعرف على بعض النتائج التى حققتها الخطــة مثل : مدى إستجابة الجمهور المستهدف ، تأثير الإتصال ، وردود الأفعــال ، وغالباً مايتم من خلال بحــوث الــرأى العــام والتقــارير الدوريــة واراء النخب...إلخ .

ويهدف التقييم فى مجال العلاقات العامة على إمــداد الإدارة العليــا بالمعلومات الدقيقة حول [١٧] .

- ماذا قامت به العلاقات العامة من أنشطة لتحقيق الأهداف الموضــوعة فى خطتها ،والمســتمدة مــن السياســة العامــة للمنشــأة ، وفلســفتها الإجتماعية.
- ماهى النتائج الكمية التى حققتهــا العلاقــات العامــة فــى المجــالات المعنوية، والتى تتمثل فى إرتفاع نسبة التأييد ، أو الإقبال على المنشــأة أو النشر عنها فى وسائل الإتصال العامة .

- دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفيــة ، والتــى توضــح آثــار هــذه الأنشطة على صورة المنظمة فى أذهان الجماهير

ويُشار فى هذا الصدد إلى صعوبة عملية التقييم بصــفة عامــة فــى مجال العمل الإدارى ، وفى مجال العلاقات العامة بصفة خاصة لأنها تعمــل فى مجال الآراء والإتجاهات والمعنويات وهى أمور تستعصى على القيــاس غالباً ، ولعل ذلك هو السبب فى إغفال مديرى العلاقات العامة لهذا النشــاط سواء على مستوى المنظمات فى دول العالم المتقدم أو النامى. ومع ذلك فإن الإهتمام بعملية التقييم، ومايستتبعها من تقويم للخطط والبرامج قــد زاد فــى السنوات الأخيرة ولاسيما مع ظهــور الأســاليب الحديثــة فــى التخطــيط والمتابعة، والتطورات التقنية فى نظم الحواسب الآلية التى أفرزت إمكانيــات واسعة لدعم عمليتى التقييم والتقويم .

مراحل التقييم :

وهناك ثلاثة مراحل يمكن من خلالها تقييم خطة وبرامج العلاقــات العامة وهى :-

١- التقييم القبلى (المبدئى) :

حيث يتم إختبار كفاءة برامج العلاقات العامة بصورة محددة قبل تعميم تطبيقها . ويُفضل أن يستخدم هذا التقييم إذا كان البرامج كبيراً ويتكلف تنفيذه مبالغ كبيرة . وعادةماينصب على تحديد مدى ســلامة الرســالة

الإعلامية ، ومدى مناسبة توقيتهـا ، ومناسـبتها لطبيعـة الجمهـور المستهدف .

على أنه يُشار فى هذاالمجال إلى خطورة الإعتماد على نتائج التقيـيم القبلى دون التأكد من ثبات الظروف التى سيتم فيها ، وتماثلها مع ظـروف تنفيذ البرنامج ، فمن المعروف أن الظروف المحيطة بكل منظمة يمكـن أن تتغير تغيراً مفاجئاً وسريعاً ، وهذا يتطلب ضرورة التأكد قبل بدء البرنـامج من أن الظروف الحاضرة تماثل ظروف القياس القبلى .

٢ - التقييم الجزئى(المرحلى):

حيث يتم على أساس مراجعة النتائج التى حققها برنـامج العلاقـات العامة عند إنتهاء كل مرحلة من مراحله ، وقبل البدء فـى المرحلـة التالية حتى يتم التأكد من أن هـذه المرحلـة قـد حققـت نتائجهـا المستهدفة، أيضاً للتحقق من المعوقات أو السـلبيات التـى واجهـت التنفيذ والعمل على تحديد أسبابها .

ولاتقتصر أهمية التقييم المراحلى على برنامج بعينه ، وإنمـا يمتـد ليشمل الخطة بأكملها . فمن الضرورى القيـام بتقيـيم أو إختبـار مراحـل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التى تحققت ومابذل فيها من جهـد ومال . وكذلك متابعة مالم يتحقق من أهداف الخطة وتحديد معوقات تنفيـذه أو أسباب إغفاله .

٣- التقييم النهائى (الشامل)

وذلك بقياس النتائج الكلية التى حققها برنامج العلاقات العامة بعد إنتهاء التنفيذ ، للتعرف على النتائج التى تحققت بالقياس إلى الأهداف الموضوعة .

ويمكن إجراء التقييم الشامل على الخطة ككل ببرامجها وأنشطتها المختلفة فى نهاية الفترة الزمنية المحددة لها ، كما يمكن إجراؤه على برنامج واحد كل على حده .

وعموماً يترتب على عملية التقييم فى أى مرحلة من المراحل الثلاث السابقة الوقوف على عدد من الإيجابيات والسلبيات ، ولاسيما إذا كانت عملية التقييم تتم بأسلوب علمى وموضوعى – ويتطلب ذلك إعادة التغذية أو التطوير لبرامج العلاقات العامة بصورة مباشرة أو فورية إن أمكن ذلك ، وإذاتعذر ذلك فيتم ذلك مع الإعداد للخطة الجديدة ... وهذا هو ما نطلق عليه عملية التقويم أو تجديد مسارات خطط وبرامج العلاقات العامة على ضوء ماأبانت عنه عملية التقويم بمراحلها المختلفة .

مراجع الفصل الثالث

١ - سمير حسين : **العلاقات العامة** ، مرجع سابق ، ص ١٧٠ .

٢ - محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبه : **المداخل الأساسية للعلاقات العامة** ،(القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ،١٩٩٢) ،ص ١٥٣.

3- Cutlip and Center : ***Effective Public Relations*** , 6th edition , Prentice – Hall , Inc., Englewood Cliffs , New Jersy, 1985 . pp .233-234 .

٤- حسين محمد على : **العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية** ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩) ، ص ٩٦ .

5- Op.Cit. P . 235

٦- محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبى : **المداخل الأساسية للعلاقات العامة** ، مرجع سابق ، ص ١٦٣- ١٦٥ .

٧- أنظر نموذج التخطيط للعلاقات العامة فى مجموعة شركات التأمين الإسكندنافية والتى حددتها فى (التخطيط – البحث وجمع المعلومات – المتابعة والتقويم – الإتصال) ، كما شرح لها الدكتور / على عجوة : **الأسس العلمية للعلاقات العامة** ، مرجع سابق ، ص ١٢٨ - ١٢٩ .

٨- سمير محمد حسين : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٧٣.

٩- على عجوة : **الأسس العلمية للعلاقات العامة** ، مرجـــع ســـابق ،ص ١٣١.

١٠- إبراهيم عبد الرحمن الطخيس ، عماد الجريتلي . **العلاقـــات العامـــة والعلاقات الإنسانية** ، الطبعة الأولى ، (الرياض : مطـــابع الشـــرق الأوسط ،١٤٠٤ هـــ)، ص ٢٢١ .

١١- على عجوة : **الأسس العلمية للعلاقـــات العامـــة** ، مرجـــع ســـابق ، ص١٣٥.

١٢- سمير محمد حسين : **العلاقات العامة** ، مرجع سابق ،ص١٧٥ .

١٣- على عجوة : العلمية للعلاقات العامـــة الأســـس ، مرجـــع ســـابق ، ص١٣٨.

١٤- إبراهيم إمام: **العلاقـــات العامـــة والمجتمـــع** ، (القـــاهرة : الأنجلـــو المصرية،
١٩٨) ، ص ١٦٩ .

١٥- حسين محمد على : **المدخل المعاصر لمفـــاهيم ووظـــائف العلاقـــات العامة** ، (القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦) ،ص ٧١ .

16- Cutlip and Center : ***Effective P.R*** ., Op. Cit, P .239 .

١٧- على عجوة :**الأسس العلمية للعلاقـــات العامـــة** ، مرجـــع ســـابق ، ص١٣٣.

تم بحمد الله



٢٣ ش رشدى عابدين - ٣٩٢٥٣٧٦